

**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

**"PÄÄLLIKÖITÄ TULEE JA MENEE!" – TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSIA  
ESIMIEHEN VAIHTUMISESTA**

Pro gradu -tutkielma

Yliluutnantti

Katri Paananen

Sotatieteiden maisterikurssi 4  
Ilmasotalinja

Huhtikuu 2015

## MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi	Linja
Sotatieteiden maisterikurssi 4	Ilmasotalinja
Tekijä Yliluutnantti Katri Paananen	
Tutkielman nimi <b>"Päälliköitä tulee ja menee!" – Työntekijöiden kokemuksia esimiehen vaihtumisesta</b>	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Aika Huhtikuu 2015	Tekstisivuja 77 Liitesivuja 6
<b>TIIVISTELMÄ</b> <p>Työelämässä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, joihin työntekijöiden tulee sopeutua. Puolustusvoimien henkilöstöstrategiassa todetaan tehtäväkierron varmistavan henkilöstön osaamisen ja ammattitaidon kehittymisen. Tehtäväkierron tarkoituksena on henkilöstön ammattitaidon syventäminen erilaisissa tehtävissä toimimalla.</p> <p>Tutkimustehtävänä oli selvittää, miten työntekijät kokevat esimiehen vaihtumisen. Tutkimustehtävää lähdettiin selvittämään alakysymysten avulla, joita olivat: "Minkälaisia myönteisiä/kielteisiä kokemuksia alaisilla on esimiehen vaihtumisesta?" ja "Miten esimiehen vaihtuminen on vaikuttanut työntekijöiden urakehitykseen, työpaikan ilmapiiriin, kehityskeskustelujen käymiseen ja työskentelyyn yleensä?" Tutkimus painottui laadulliseen ja kokemuksen tutkimukseen. Tutkimuksen teoria rakentuu työntekijän kokemusmaailman eri elementeistä, joihin tutkijan käsityksen mukaan esimiehen vaihtumisella voi olla vaikutuksia.</p> <p>Tutkimus tehtiin alaisen näkökulmasta. Tutkimusaineisto kerättiin webropol-kyselyohjelman avulla. Tutkittaviksi yksiköiksi Ilmavoimista valittiin Karjalan lennoston 7.pääjohtokeskus ja lentokonekorjaamo sekä Ilmasotakoulun koulutuskeskus ja tukikohtakomppania. Kyselyyn vastasi yhteensä 71 henkilöä ja vastausprosentiksi muodostui 23,6. Avoimet vastaukset teemoitettiin viiteen ryhmään (urakehitys ja lisäkoulutus, työpaikan ilmapiiri, kehityskeskustelu, työskentely ja henkilöstö) ja "muut vastaukset"-ryhmään. Tutkimuksen alatutkimuskysymyksiin etsittiin vastauksia näistä teemoista käsin.</p> <p>Vastanneista lähes kuusi kymmenestä arvioi yksikön päällikkönä toimineen esimiehen vaihtumistahdin nopeaksi tai aivan liian nopeaksi. Tutkimustuloksista ilmeni, että esimiehen vaihtumisella on vaikutuksia alaisten urakehitykseen, kehityskeskusteluihin, työskentelyyn ja työpaikan ilmapiiriin. Vaikutusten voimakkuus vaihtelee alaisesta ja hänen kokemuksestaan riippuen. Työntekijät väsyvät jatkuvaan muutokseen ja vaihtuviin esimiehiin, joilla kaikilla voi olla eriävät johtamistyyli ja tavoitteet työnteolle. Esimiesten vaihtuminen koskettaa aina koko työyhteisöä. Vaikka työntekijä itse ei kokisi esimiehen vaihtumisen vaikuttavan merkittävästi, työyhteisö hänen ympärillään saattaa kokea tilanteen täysin eri tavoin. Myös esimiehen on hyvä tiedostaa, että esimiehen vaihtuminen vaikuttaa työntekijöihin ja työyhteisöön monella tavalla.</p>	
<b>AVAINSANAT</b> <p>Alainen, esimies, johtaminen, kokemuksen tutkimus, henkilöstön vaihtuvuus</p>	

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b>	<b>1</b>
1.1	Tutkimustehtävä	4
1.2	Aikaisempia tutkimuksia	5
1.3	Tutkimuksen rakenne	7
<b>2</b>	<b>TUTKIMUSMENETELMÄ</b>	<b>8</b>
2.1	Laadullinen tutkimus	8
2.2	Kokemuksen tutkimus	10
<b>3</b>	<b>TYÖNTEKIJÄN KOKEMUSMAAILMAN ELEMENTTEJÄ</b>	<b>13</b>
3.1	Johtajuus	15
3.2	Organisaatiokulttuuri	19
3.3	Psykologinen sopimus	22
3.4	Työyhteisö	24
3.5	Työtyytyväisyys	28
3.6	Henkilöstön sitoutuminen ja vaihtuvuus	29
3.7	Uusi esimies	35
<b>4</b>	<b>TUTKIMUSAINEISTO JA SEN MÄÄRÄLLINEN ANALYSOINTI</b>	<b>37</b>
4.1	Taustatietoja kyselyyn vastanneista	42
4.1.1	Joukko-osasto ja työyksikkö	42
4.1.2	Vastanneiden ikä ja henkilöstöryhmä	43
4.1.3	Koulutustausta	44
4.1.4	Työura Puolustusvoimissa	45
4.1.5	Työuran pituus nykyisessä yksikössä	47
4.2	Esimiehen vaihtuminen	48
4.2.1	Yksikön päällikön vaihtumistahti	48
4.2.2	Esimiehen vaihtumisen vaikutuksia	53
4.2.3	Esimiehen vaihtumisen merkittävimmät vaikutukset	56
<b>5</b>	<b>TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSIA ESIMIEHEN VAIHTUMISESTA</b>	<b>60</b>
5.1	Urakehitys ja lisäkoulutus	61
5.2	Työpaikan ilmapiiri	63
5.3	Kehityskeskustelu	64
5.4	Työskentely	65
5.5	Henkilöstö	67
5.6	Muut vastaukset	70

<b>6</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>71</b>
6.1	Tutkimuksen luotettavuus	75
6.2	Jatkotutkimusaiheita	76
	<b>LÄHTEET</b>	<b>78</b>
	<b>LIITTEET</b>	<b>84</b>

## KUVIOT

KUVIO 1. Työntekijän kokemusmaailma tässä tutkimuksessa. ....	14
KUVIO 2. Kyselyyn valitut joukko-osastot. Tummennettu yksiköt, joiden henkilöstölle kysely lähetettiin. ....	39
KUVIO 3. Vastanneiden joukko-osasto ja työyksikkö. ....	42
KUVIO 4. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma. ....	43
KUVIO 5. Vastanneiden henkilöstöryhmittäinen jakauma. ....	43
KUVIO 6. Kyselyyn vastanneiden korkein koulutus. ....	44
KUVIO 7. Kyselyyn vastanneiden työskentelyaika Puolustusvoimissa. ....	45
KUVIO 8. Kyselyyn vastanneiden ilmoittama yksikön päälliköiden lukumäärä Puolustusvoimien palveluksessa ollessa. ....	46
KUVIO 9. Kyselyyn vastanneiden työskentelyaika nykyisessä yksikössä. ....	47
KUVIO 10. Eri yksikön päälliköiden lukumäärä nykyisessä yksikössä. ....	47
KUVIO 11. Kyselyyn vastanneiden näkemys esimiehen (yksikön päällikön) vaihtumisnopeudesta nykyisessä työyksikössä. ....	48
KUVIO 12. Esimiestehtävässä toimineiden ja ei-esimiestehtävässä toimineiden näkemykset esimiehen (yksikön päällikön) vaihtumisnopeudesta. ....	49
KUVIO 13. Näkemys yksikön päällikön tehtävässä työskentelyn sopivasta pituudesta. ....	50
KUVIO 14. Sopiva aika työskennellä yksikön päällikön tehtävässä – vertailu yksiköittäin...	51
KUVIO 15. Sopiva työskentelyaika yksikön päällikön tehtävässä – vertailu tehtävän mukaan. ....	52
KUVIO 16. Vastanneiden arvioita esimiehen vaihtumisen vaikutuksista. ....	53
KUVIO 17. Vastanneiden näkemys siitä, mikä on esimiehen toiminnassa tärkeää. ....	55
KUVIO 18. Esimiehen vaihtumisen vaikutuksia. ....	59

## TAULUKOT

TAULUKKO 1. Vastanneiden ilmoittama korkein sotilaskoulutus. ....	45
TAULUKKO 2. Esimiehen vaihtuminen herättää minussa tai aiheuttaa minulle. ....	54
TAULUKKO 3. Esimiehen vaihtumisen vaikutukset.....	56
TAULUKKO 4. Kielteisimmät kokemukset esimiehen vaihtumisesta. ....	57
TAULUKKO 5. Myönteisimmät kokemukset esimiehen vaihtumisesta.....	58

# **"PÄÄLLIKÖITÄ TULEE JA MENEE!" – TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSIA ESIMIEHEN VAIHTUMISESTA**

## **1 JOHDANTO**

Kaikki Puolustusvoimissa työskentelevät, aina ylintä johtoa myöten, ovat jonkun henkilön alaisia. Jokainen työntekijä kohtaa uransa aikana henkilömuutoksia työyhteisössään. Vuonna 2015 voimaan tulleessa Puolustusvoimien henkilöstöstrategiassa (HESTRA)<sup>1</sup> todetaan tehtäväkierron varmistavan henkilöstön osaamisen ja ammattitaidon kehittymisen. Henkilöstön ammattitaidon monipuolisen karttumisen edellytyksenä on toimiminen erilaisissa tehtävissä, jotka laajentavat ja syventävät ammatillista osaamista. Henkilöstön työskennellessä omassa tehtävässään kehittyy heidän osaamisensa, mikä mahdollistaa suoriutumisen yhä vaativammissa tehtävissä ja samalla luo pohjan tehtäväkierrolle. (HESTRA 2015, 14–15.)

Puolustusvoimat on taloudellisuuden ja tehokkuuden vaatimusten vuoksi joutunut toteuttamaan rakenneuudistuksia eli tehostamaan ja organisoimaan toimintojaan uudelleen. Organisaatiouudistus on vaikuttanut Puolustusvoimien työntekijöihin kaikilla tasoilla, ja henkilöstön vaihtuvuus on ollut runsasta. Organisaatiouudistus on vaikuttanut erityisesti Ilmavoimiin. Joukko-osastoja on lakkautettu ja osa toiminnoista on siirretty eri paikkakunnille. Tämän seurauksena vuosien 2013–2015 aikana lähes tuhat työntekijää Ilmavoimien henkilöstöstä on joutunut siirtymään uuteen tehtävään. Heistä noin kuusisataa on joutunut vaihtamaan myös palveluspaikkakuntaansa (Ilmavoimat 2015). Muutosten yhteydessä vaihtuu usein työntekijöiden esimies. Puolustusvoimissa on vuonna 2015 noin

---

<sup>1</sup> Jäljempänä tekstissä käytetään toisinaan ilmausta henkilöstöstrategia, kun tarkoitetaan Puolustusvoimien henkilöstöstrategiaa 2015.

12 300 tehtävää, joista sotilastehtäviä 8 000 ja siviilitehtäviä 4 300 (Puolustusvoimat 2014, 7). Tammikuun 2015 lopussa Puolustusvoimien henkilöstömäärä oli 12 334 henkilöä, joista upseereita oli 2 832 (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015).

Hektisessä työelämässä unohtuvat usein työn todelliset tavoitteet ja päämäärät isossa, koko organisaation mittakaavassa. Yleensä organisaatio perustetaan jonkin tehtävän tai toiminnan suorittamiseksi. On olemassa tavoite tai tavoitteita, joihin organisaation olemassa olo perustuu. Omalla työllään työntekijät tekevät tavoitteiden saavuttamisen mahdolliseksi. Suomen sotilaallinen puolustaminen, muiden viranomaisten tukeminen ja osallistuminen kansainväliseen sotilaalliseen kriisinhallintaan ovat ne kolme lakisääteistä tehtävää, joiden toteuttamiseen Puolustusvoimien organisaation olemassaolo perustuu. (Laki puolustusvoimista, 11.5.2007/551, 2 §.)

Työelämän muuttumista ja sen vaikutuksia on hankala, ellei mahdotonta hahmottaa kokonaisuutena. Tässä opinnäytetyössä tutkittava ilmiö – esimiehen vaihtuminen – on yksi monista työelämän tutkimuskohteista. Esimiehet, kuten muutkin työntekijät organisaatioissa vaihtuvat ajoittain, mutta organisaation on kyettävä jatkamaan toimintaa kohti tavoitteita. Daft ja Weick (1984, 285) totesivat kolme vuosikymmentä sitten, että *"henkilöitä tulee ja menee, mutta organisaatioissa säilyy tietämys, käyttäytymismallit, mielikuvat, normit ja arvot ajan kuluessa"*. Samasta ilmiöstä uutisoi Taloussanomat -lehti 2.3.2015 otsikolla: *"Johtajaruletti kiihtyy – pihalla jo kolmessa vuodessa."* Artikkelin mukaan esimiehet saattoivat aikaisemmin toimia samassa tehtävässä viidestä seitsemään vuoteen, mutta nykyisin esimiesten vaihtumistahti yrityksissä on paljon nopeampi (Honkanen 2015).

Puolustusvoimien johtajakoulutusohjelmassa Vesa Nissisen kehittämä syväjohtamisen malli on ollut käytössä vuodesta 1998 alkaen johtamisen opetuksessa. Syväjohtamisen malli pohjautuu transformationaalisen johtajuuden teoriaan, jossa keskeistä on aktiivinen ja tavoitteellinen johtaminen. (Muona 2008, 152; Nissinen 2002, 61.) Syväjohtamisessa käsitellään paljon johtajan esimiestaitoja ja sitä, miten esimies saa alaiset työskentelemään niin, että asetetut tavoitteet saavutetaan.



Puolustusvoimissa kiinnitetään paljon huomiota esimiesvalmennukseen, alaistaitoja tai niiden opettelemista käsitellään harvemmin. Asevelvollisuusaikana alaistaitoja väistämättä opitaan, ja ehkä niiden sitä kautta katsotaan olevan sotilashenkilöstöllä hallussa. Viime vuosina on Puolustusvoimissa kehitetty esimies- ja vuorovaikutusvalmennusta edelleen, ja jatkossa huomioidaan enemmän kaikkia henkilöstöryhmiä, myös siviilejä vuorovaikutuskoulutuksessa. Puolustushaarakohtaiset valmennustiimit oli tarkoitus luoda vuoden 2014 aikana. Niillä voidaan hallita entistä paremmin koulutusta kokonaisuutena sekä koulutuksen vaikuttavuutta. Puolustusvoimien tavoitteena on kannustaa henkilöstöään jatkuvaan ihmisenä kasvamiseen ja vuorovaikutustaitojen kehittämiseen. (Puolustusvoimat 2014, 6, 28.)

Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätöksessä (Puolustusvoimat 2014, 30) todetaan esimiehen olevan keskeinen vaikuttaja työyhteisössä. Esimiestoiminnan merkitys on korostunut toiminnan tehostamisen ja uudelleenorganisoinnin seurauksena. Henkilöstöltä vaaditaan jatkossakin sopeutumiskykyä muuttuviin tilanteisiin. (mts. 30.) Jos esimiehet vaihtuvat lyhyin väliajoin, ehtivätkö esimiehet muodostaa luottamuksellista suhdetta alaisiinsa niin, että myös alaiset kokevat, että esimieheen on luottamuksellinen suhde? Rakentuuko luottamus ainoastaan arvomerkkien eli muodollisen statuksen varaan, jos esimies toimii tehtävässään vain vähän aikaa? Onko esimiehillä käytännössä mahdollisuutta toimia syväjohtamisen mallin keskeisten tavoitteiden mukaan? Tutkijan käymissä keskusteluissa ilmeni erilaisia tapauksia, jossa yhden vuoden aikana eräällä työntekijällä oli ollut viisi eri esimiestä, ja eräällä toisella työntekijällä seitsemän vuoden aikana 13 eri esimiestä.

Luottamus rakentuu hitaasti. Esimerkiksi henkilöstöjohtamisen professori Anna-Maija Lämsä (2013) mallintaa luottamuksen rakentumisen neljäskelmaiseksi portaikoksi esimiehen ja alaisen välillä. Alatasolla henkilöt ovat toisilleen tuntemattomia, mutta jos ylimmälle tasolle päästään, on luottamuksen rakentamisessa onnistuttu ja kumppanuus saavutettu. Lämsä korostaa myös sosiaalisten ja psykologisten seikkojen merkitystä työntekijöille luottamuksen rakentumisessa.

## 1.1 Tutkimustehtävä

Tutkimusaihe kehittyi keskusteluissa kandidaatintutkielman ohjaajan, kapteeni Juha Jokitalon kanssa esimiesten vaihtuvuudesta Ilmavoimissa. Keskustelujen myötä tutkija kiinnostui upseerien urakierrosta, esimiehen vaihtumisesta ja niiden vaikutuksista organisaatiossa. Tutkimus rajattiin alustavasti koskemaan Ilmavoimien palkattua henkilöstöä. Tutkittavaksi ilmiöksi muodostui "esimiehen vaihtumisen vaikutukset alaisiin" ja ensimmäiseksi tutkimuskysymykseksi: Miten alaiset kokevat esimiehen vaihtumisen? Varto (2005) toteaa tutkimuskohteen olevan ihmistieteissä tutkijalle ilmiö. "Ilmiö on se merkitys, joka tutkimuskohde on tutkijalle" (mts. 133).

Yleensä esimiesten vaihtumista on pohdittu esimiehen ja hänen urakehityksensä kannalta. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää esimiesten vaihtumisen vaikutuksia, ja sitä, miten työntekijät ovat kokeneet esimiesten vaihtuvuuden. Aluksi tarkoituksena oli ottaa mukaan alaisen ja esimiehen näkökulman lisäksi vielä työyhteisön näkökulma. Aihe olisi kuitenkin muodostunut liian laajaksi ja esimiehen näkökulma rajattiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksen pääkysymys on: "Miten alaiset kokevat esimiehen vaihtumisen?". Jotta tähän voitaisiin vastata, muodostettiin avuksi alatutkimuskysymykset: minkälaisia myönteisiä ja/tai kielteisiä kokemuksia alaisilla on esimiehen vaihtumisesta, ja miten esimiehen vaihtuminen on vaikuttanut työntekijöiden urakehitykseen, työyhteisön ilmapiiriin, kehityskeskustelujen käymiseen ja yleensä työskentelyyn?

Johtamista on suomalaisessa sotilaskulttuurissa totuttu analysoimaan ja tarkastelemaan organisaatorakenteiden ja hallinnon (management) näkökulmasta. Samalla organisaatiokulttuuri sekä johtajuus (leadership) henkilösuhteineen ovat jääneet vähemmälle huomiolle, vaikkakin itse johtajaan, esimieheen, on kiinnitetty huomiota. Henkilösuhteisiin vaikuttavat voimakkaasti arvomerkkeihin sidotut asemat, ja tästä syystä niiden tutkimiseen ei ole nähty tarvetta. (Johtajan käsikirja 2012, 22.) Viime vuosina on tehty useampia tutkimuksia organisaatiokulttuurista ja johtajuudesta. Erityisesti esimiehen näkökulmasta on tehty useita tutkimuksia. Esimiehen vaihtumisen vaikutuksia voi tutkia useasta eri näkökulmasta. Näitä ovat esimerkiksi esimiehen, organisaation, työyhteisön, sidosryhmien, organisaatiokulttuurin tai yksilön näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa keskitytään alaisen näkökulmaan.

## 1.2 Aikaisempia tutkimuksia

Leinonen, Nikkanen ja Otonkorpi-Lehtoranta (2012) ovat julkaisussa *Sukupuolten tasa-arvo puolustusvoimissa – Kehittämistarpeiden näkökulma asepalvelusta suorittavien ja henkilöstön kokemuksiin* koonneet kaksi tutkimusta yhteen. Jälkimmäisen tutkimuksen aiheena olivat Puolustusvoimien henkilöstön kokemukset sukupuolten tasa-arvosta. Tutkimuksessa ilmeni, että sotilastehtävistä esimerkiksi perusyksikön päällikön ja henkilöstöpäällikön tehtävät voisivat olla tarjolla muillekin kuin upseereille. Alaiset toivoivat, että esimiehet tukisivat ja sitoutuisivat enemmän alaisiinsa. Tutkimuksen johtopäätöksissä todettiin, että upseereilla oli parhaat ja siviileillä kehittymättömimmät urapolut. Kuitenkin upseerien koulutuksen katsottiin tuottavan yleisjohtajia, joilla ei ole substanssiosaamista johtamastaan alasta. Tämä hankaloittaa esimerkiksi siviilityöntekijöiden tehtävän arvioimista ja saattaa vaikuttaa myös esimiehen arvostukseen.

Leinosen, Otonkorpi-Lehtorannan ja Aution (2011) tutkimuksessa *Mahdollisuuksien ja vaatimusten kenttä – esimiestyö puolustusvoimissa hierarkian ja sukupuolen näkökulmasta* ilmeni yhtenä esimiestyön haasteena työyhteisön moninaisuus. Johtajan on huomioitava toiminnassaan henkilöstön asema ja tausta, ja myös se, onko työntekijä sotilas vai siviili. Sotilaiden ja siviilien uramahdollisuudet eroavat toisistaan. Tutkimuksessa havaittiin, että kokemukset organisaation mahdollisuusrakenteista vaikuttivat tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden kokemuksiin. Tutkimuksessa esimiehen nopean vaihtumisen todettiin aiheuttavan ongelmia vuosittaisissa työntekijöiden suoritusarvioinneissa. Sekä vaihtuvan esimiehen että yksikön muun henkilöstön saattoi jopa vuosittain arvioida eri esimies. Yksikön siviilityöntekijät kokivat esimiesten nopean vaihtumisen aiheuttavan heille lisätoivia, mutta uuden esimiehen perehdyttämisen tuomat lisätehtävät eivät vaikuttaneet heidän palkkaukseensa. Uudet esimiehet puolestaan eivät riittävien tietojen puuttuessa kyenneet jakamaan tehtäviä tasapuolisesti alaisilleen.

Väisänen (2013) tutki liiketalouden opinnäytetyössään henkilöstöjohtamisen kehittämistä eräässä puolustusvoimien joukko-osastossa. Tutkimuksesta ilmeni, että esimiesten vaihtuminen oli aiheuttanut epätietoisuutta joukoissa, esimerkiksi liittyen rekrytointiin. Uudet esimiehet eivät olleet tietoisia Puolustusvoimien rekrytointiprosessin kulusta. Sekä esimiesten että alaisten vastauksissa näkyi esimiehen vaihtuminen ja perehdyttämisen puute liittyen arvojen tuntemiseen. Lisäksi työilmapiirikyselyssä havaittiin työnantajakuvan ja sitoutumisen heikentyminen.

Lipponen (2009) tutki pro gradu -työssään Karjalan lennoston työilmapiiriä. Tutkimuksessa keskeiseksi ongelmaksi johtamisessa paljastui esimiesten liian vähäinen läsnäolo. Alaiset kokivat tuen saannin vaikeaksi, koska esimiehet olivat poissa työpisteeltään tai eivät ehtineet olemaan alaistensa parissa riittävästi. Tilanteen parantamiseksi Lipponen esittää lisättäväksi esimiehen tulostavoitteisiin yhdeksi tehtäväksi oman yksikön työilmapiirin kehittämisen.

Heinonen (1998) tutki yleisesikuntaupseerikurssin diplomityössään eroavaisuuksia rannikkotyöstäupseerien ja meriupseerien urasuunnittelussa sekä siihen suhtautumisessa. Lisäksi hän tutki, onko Puolustusvoimien rakennemuutoksella vaikutusta upseereiden ura-odotuksiin. Tutkimustuloksista ilmeni, ettei urasuunnitteluprosessin toimivuuteen uskota. Urasuunnitteluprosessin merkitystä ei pidetty ratkaisevana tehtävään määräämisessä vaan urasuunnittelua pidettiin Merivoimissa lyhytjänteisenä ja sattumanvaraisena.

Kannisto (2010) tutki pro gradu -työssään organisaatiomuutoksen vaikutusta luottamukseen sekä luottamuksen vaikutusta johtamiseen, oppimiseen, sitouttamiseen ja viestintään. Kanniston tutkimuskohteena oli Pohjois-Satakunnan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä. Tutkimuksessa ilmeni, että 73,5 prosentilla vastaajista esimies oli vaihtunut organisaatiomuutoksen seurauksena. Henkilöt, joiden esimies vaihtui organisaatiomuutoksessa, kokivat muutoksen merkittävämpänä ja laajempaan. Lisäksi he kokivat päätöksenteon, johtamisen ja viestintäilmapiirin huonommaksi sekä päätöksenteon hitaammaksi kuin saman esimiehen alaisuudessa jatkaneet henkilöt.

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Johdannossa esitellään tutkimustehtävä, johon käytettäviä menetelmiä käsitellään tarkemmin toisessa luvussa. Lisäksi esitellään pääsääntöisesti Puolustusvoimien kontekstissa tehtyjä aikaisempia tutkimuksia ja niistä saatuja tuloksia.

Kolmannessa luvussa käsitellään tutkimuksen teoreettinen tausta ja tarkastelun lähtökohdat. Tutkimuksen teoria pohjautuu johtajuuteen ja organisaatiokulttuuriin. Luvussa esitellään erilaisia elementtejä, jotka liittyvät työntekijän kokemusmaailmaan.

Teoreettisen osan jälkeen neljännessä luvussa kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta, tutkimusaineistosta ja sen määrällisestä analysoinnista. Luvussa kerrotaan myös kyselyn tekemisestä, muokkaamisesta ja aineistonhankintaprosessista. Aineiston analysointi on jaettu taustamuuttujien esittelyyn ja esimiehen vaihtumisen vaikutusten käsittelyyn.

Viidennessä luvussa esitellään tutkimusaineiston laadullinen analyysi. Aineiston analysoinnissa tarkasteltiin kyselyn avoimia vastauksia, joista teemoittamisen ja yhdistelyn jälkeen muodostui viisi vastausryhmää ja lisäksi "muut vastaukset"-ryhmä. Nämä viisi teemaa ovat urakehitys ja lisäkoulutus, työpaikan ilmapiiri, kehityskeskustelu, työskentely sekä henkilöstö. Tutkimuksen alatutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan näistä teemoista käsin.

Pohdintaluvussa tehdään yhteenveto tutkimuksesta ja käsitellään tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi esitetään jatkotutkimusaiheita.

## 2 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tutkimusmenetelmällä Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2002, 170) tarkoittavat tapoja ja käytäntöjä, joilla tutkija kerää havaintonsa. Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä on survey- eli kyselytutkimus, jossa vastaajiksi valitut saavat vastattavakseen keskenään täsmälleen samanlaiset kysymykset. Kysely mahdollistaa lukuisten vastausten keräämisen helposti ja nopeasti. Toisaalta kyselyssä on heikkoutensa. Tutkija ei voi olla varma, ovatko vastaajat vastanneet tosissaan, ymmärtävätkö he kysymykset niin kuin tutkija on tarkoittanut tai onko vastausvaihtoehtoissa otettu vastaajan kanta huomioon. Vastaamattomuus erilaisista syistä voi nousta suureksi. (Hirsjärvi ym. 2005, 182–184.)

Laadullisessa kyselytutkimuksessa kohdejoukon valintaan ja vastaajien määrään on kiinnitettävä huomiota. Tutkimuksen kannalta on tärkeää, että henkilöillä, jotka vastaavat kyselyyn, on mahdollisimman paljon tietoutta tai kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Opinnäytetöissä aineistojen lukumääräinen koko ei ole työn tärkein tuotos, vaan aineistosta tehtävät tulkinnot. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 85.)

### 2.1 Laadullinen tutkimus

Tieteellinen tutkimus jaetaan karkeasti laadulliseen ja määrälliseen tutkimukseen. Laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta käytetään yleensä kuvaamaan todellista elämää. Määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia kuvaillaan tilastollisen analysoinnin pohjalta. Nykyisin näitä tutkimussuuntauksia pidetään toisiaan täydentäviä aiemman vastakkainasettelun sijaan. (Ks. Hirsjärvi ym. 2005, 130–152.) Alasuutarin (2001, 52) mukaan laadulliseen tutkimukseen voi sisällyttää määrällisiä osatarkasteluja. Esimerkiksi erillinen lomakeaineisto voidaan koodata usein toistuvien havaintoyksiköiden osalta taulukkomuotoon ja käyttää näitä määrällisen eli kvantitatiivisen analyysin tuloksia laadullisen tutkimuksen selittämisvaiheessa johtolankoina. Alasuutari näkee laadullisen tutkimuksen ytimenä merkitystulkintojen tekemisen ja arvoituksen ratkaisemisen. (mts. 53.) Laadullisen tutkimuksen eri lajeja on lukuisia. Hirsjärvi ym. (2005, 153) esittelevät 43 erilaista yhteiskuntatieteessä käytettyä laadullisen tutkimuksen lajia. Tämä kuvaa tutkimuskentän laajuutta.

1970-luvulta alkaen laadullinen tutkimus on yleistynyt etenkin organisaatiotutkimuksessa. Myös fenomenologisten ja hermeneuttisten menetelmien käyttö on lisääntynyt. Laadullisen tutkimuksen tutkimuskohteena ovat ilmiöt, kuten kokemukset, ihmisten välinen vuorovaikutus tai käsitykset ovat näkymättömiä, abstrakteja ilmiöitä. Ihmistutkimukselle on ominaista se, että "lopullista totuutta" ei voida saavuttaa, vaan yleensä asioista löytyy uusia puolia ja erilaisia tulkintoja. Laadullisen tutkimuksen yleistymisen on mahdollistanut ymmärtämisen lisääntymisen monia ilmiöitä kohtaan. (Puusa & Juuti 2011a, 31–32.)

Yleensä laadullisen tutkimuksen kohteena on ihminen ja ihmisen maailma, jotka yhdessä muodostavat elämismaailman. Varton (2005) mukaan elämismaailma muodostuu merkityksistä kun taas luonnollinen maailma muodostuu luonnontapahtumista. Maailmat ovat toistensa suhteen usein lomittain, mutta näitä maailmoja ei voida tarkastella samoilla keinoilla. Varto ottaa esimerkiksi kuoleman, joka on luonnollisessa maailmassa luonnollinen tapahtuma, kun taas elämismaailmassa sillä voi olla lukuisia, jopa ristiriitaisia merkityksiä useiden ihmisten elämään. Näitä merkityksiä ei voida selvittää luonnollista tapahtumaa tutkien. (mts. 28–29.)

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan todellista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Samaa tapahtumaa voidaan tarkastella useista eri näkökulmista ja lähtökohdista, eikä todellisuutta voi mielivaltaisesti paloittaa osiin. Tutkijan omat arvot ja aiemmat kokemukset ovat aina tutkimuksessa läsnä. On siis tiedostettava omat pohjatietonsa ja annettava myös perusodotuksista eroaville tuloksille mahdollisuus. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään löytämään ja paljastamaan tosiasioita, ymmärtämään tutkimuskohdetta. (Hirsjärvi ym. 2005, 151–152, 170.)

Hirsjärvi ym. (2005, 155) listaavat seitsemän laadulliselle tutkimukselle tyypillistä piirrettä:

- "1. Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa.
2. Suositetaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina. – –
3. Käytetään induktiivista analyysia. – –
4. Aineiston hankinnassa käytetään laadullisia menetelmiä. – –
5. Valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen.
6. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. – –
7. Käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti."

Puusa (2011, 114) huomauttaa, että yleensä laadullisen tutkimuksen aineistosta löytyy useita kiinnostavia seikkoja. Myös sellaisia, joita tutkija ei ole osannut odottaa. Tämän vuoksi tutkijan on pystyttävä rajaamaan tarpeeksi kapea ilmiö, joka olisi mahdollista kertoa yksityiskohtaisesti. Laadullisen tutkimuksen aineisto koostuu tutkittavien antamista kuvauksista tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysiin ei ole olemassa mitään yksiselitteisiä analysointikeinoja, vaan se on täysin riippuvainen tutkimuksen tarkoituksesta sekä tutkijan päätöksistä. Tutkimukseen kuuluu erittely ja ryhmittely. Tutkija pilkkoo aineistonsa osiin valittua menetelmää käyttäen ja kokoaa sen jälleen uudelleen tehden johtopäätöksiä. (Puusa 2011, 114–115.)

Käsillä oleva tutkimus on luonteeltaan laadullinen, koska sen tutkimuskohteena ovat ihmiset ja heidän kokemuksensa, joita pyritään syvällisesti ymmärtämään ja paljastamaan. Laadullisia havaintoja voidaan kuitenkin täydentää määrällistä tutkimusotetta käyttäen tai päinvastoin.

## 2.2 Kokemuksen tutkimus

Tässä tutkimuksessa käytetään fenomenologista näkökulmaa, jossa korostetaan yksilöllistä kokemusta, eli sitä, miten työntekijät ovat kokeneet esimiehen vaihtumisen. Samalla pidetään merkityksellisenä henkilökohtaisten kokemusten ja elämysten pohtimista. Tässä suuntauksessa tutkijan on oltava avoin, eli lähestyttävä tutkimuskohdetta ilman ennalta määrättyjä oletuksia tai määritelmiä. (Jyväskylän yliopisto 2015) Puusan ja Juutin (2011b, 21) mukaan fenomenologisessa näkökulmassa "tieto ja kokija ovat aina toisiinsa sijoittuneita". Näin ollen epistemologiassa on tiedostettava, mikä suhde vallitsee tutkijan ja tutkittavien välillä.

Puusa ja Juuti (2011b, 21) huomauttavat myös, että eri henkilöillä on erilaisia kokemuksia samasta tilanteesta. Lehtomaa (2009, 192) muistuttaa tutkijaa tiedostamaan omat ennakkoluulonsa ja perimmäiset ajatuksensa, jotta hän kykenee kohtaamaan toisen ihmisen. Hänen mukaansa kokemuksen tutkimuksen haasteena on nimenomaan toisen ymmärtäminen. Lehtomaa toteaa lisäksi, että vaikka tutkija tavoittaa toisen kokemusmaailman, jää häneltä aina jotakin saavuttamatta.



Suorsa (2011, 174) toteaa kokemuksen olevan aina subjektiivinen, liittyen tiettyyn aikaan ja paikkaan, ollen ainutlaatuinen ja ruumiillinen. Subjektiivinen kokemus liittyy aina jonkun "minun" kokemuksiin ja havaintoihin tietyssä tilanteessa. Se, miten tutkija kykenee kuljettamaan näitä kokemuksia läpi tutkimusprosessin, on Suorsan mielestä kokemuksen tieteellisen tutkimisen kannalta ratkaisevaa. (mts. 174–175.)

Kokemuksen tutkimuksen onnistumisen kannalta on olennaista Perttulan (2009) mukaan kolmen kohdan toteutuminen. Ensinnäkin tutkijan on oltava kiinnostunut toisista ihmisistä ja heidän kokemuksistaan. Toiseksi kokemusta tutkittaessa on löydettävä keino tutkia kokemuseräistä maailmaa. Viimeiseksi kokemuksen tutkimus on empiiristä, mikäli tutkija kykenee ymmärtämään kokemusta siten, kuin se tutkittaville ilmenee. (Perttula & Latomaa 2009, 12–13.)

Perttula (2009, 134) siis katsoo, että tutkijan on oltava kiinnostunut tutkimuksellisesti muustakin kuin omasta elämästään. Hän täsmentää tämän tarkoittavan ihmistieteissä kiinnostusta toisiin ihmisiin ja kokemuksen tutkimuksessa etenkin toisten ihmisten kokemuksiin. Mikäli tällainen viittaavuus tutkijan ulkopuolelle puuttuu, on Perttulan mukaan kyseessä teoreettinen tutkimus ja aineistona tutkijan luoma niin sanottu ideaalinen elämäntilanne.

Perttula (2009, 137) käyttää tutkittavista kokemuksista ilmaisua "elävä kokemus". Kokemuksen tekee eläväksi sen liittyminen elämäntilanteeseen. Elävä kokemus voi olla tietoa tai tunnetta, intuitiota tai uskoa sekä myös näiden yhdistelmiä. Fenomenologinen tutkimus edellyttää, että tutkija näkee itsensä samanlaisena, kokevana olentona, kuin tutkimansa ihmiset. Kokemusta tutkittaessa tutkimuskohde, ilmiö, on aina toisten ihmisten elävä kokemus ja se näyttäytyy tutkijalle tutkittavien kuvauksina. Lisähaasteena kokemuksen tutkimisessa on, että tutkittavat voivat kuvata kokemuksensa monin tavoin ja tutkija ymmärtää kuvaukset jollakin tavalla – mahdollisesti eri tavoin kuin vastaaja on tarkoittanut. (mts. 137, 143.)

Kokemuksen tutkimuksen empiirinen vaihe edellyttää siis tutkijan kiinnostusta toisten ihmisten kokemuksiin. Tutkijan on selvitettävä itselleen, mitä kokemuksia hän haluaa ymmärtää. Seuraavaksi tutkijan on löydettävä ihmisiä, joiden elämäntilanteeseen häntä kiinnostavat kokemukset kuuluvat. Tämän lisäksi on välttämätöntä, että tutkittavat haluavat kuvata kokemuksiaan tutkijalle ja viime kädessä he tekevät ratkaisun tutkimukseen osallistumisesta. Kokemuksen tutkimuksen kannalta juuri kokemusten kuvaaminen on avainasemassa. Tällöin tutkimukseen osallistuvat pyrkivät esimerkiksi kirjoittaen ilmaisemaan kokemuksiaan. Tärkeää on sekin, että tutkimusaineistoon voidaan palata. (Perttula 2009, 137–141.)

Tutkijan kiinnostus toisten ihmisten kokemuksiin heräsi jo tutkimuksen teon alkuvaiheessa. Lisäksi tutkijan on tiedostettava, että ajattelun taustalla vaikuttavat tutkijan omat kokemukset aina varusmiesaikaisista esimiehistä viimeksi vuosi sitten tapahtuneeseen vaihdokseen, jolloin tutkijan esimies lähti suorittamaan jatko-opintoja ja uusi esimies siirtyi tehtäväkierrossa varapäälliköistä päälliköksi. Käsillä olevassa tutkimuksessa kokemus ymmärretään jokaisen ihmisen henkilökohtaiseksi tuntemukseksi, käsitykseksi, tunteeksi ja havainnoksi tutkittavasta ilmiöstä. Tutkittavien kuvauksia pyritään ymmärtämään siten, kuin vastaaja on tarkoittanut. Tutkija tiedostaa vastausten tulkintaan sisältyvän väärinymmärtämisen mahdollisuuden.

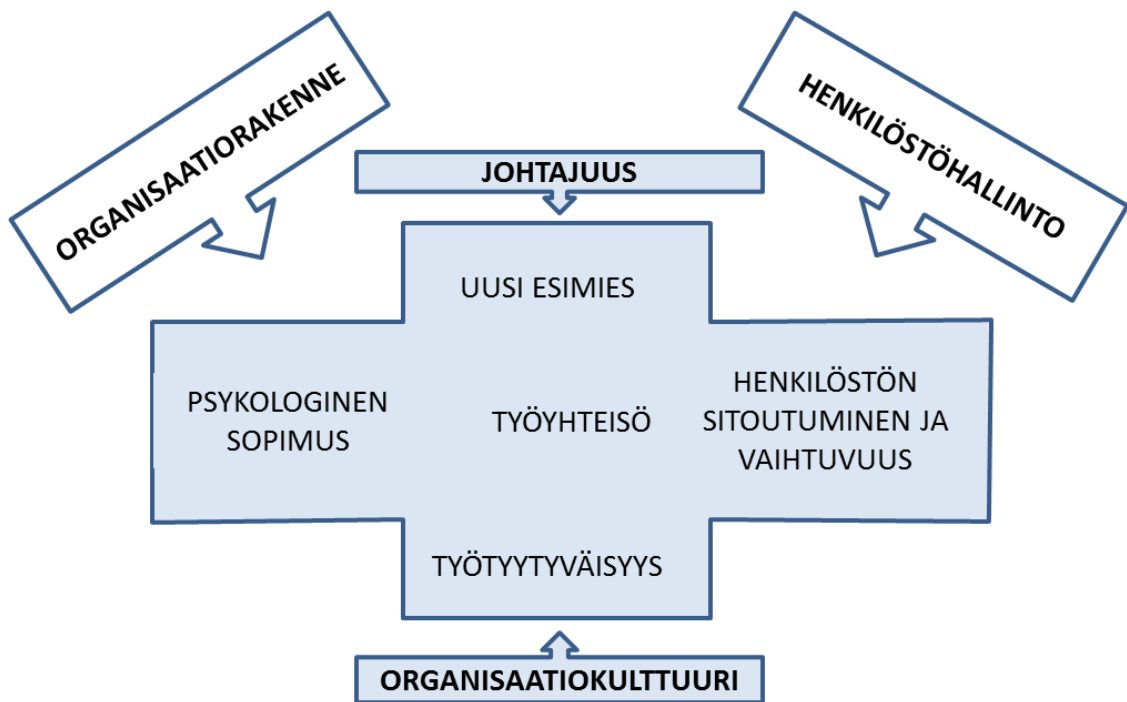
### 3 TYÖNTEKIJÄN KOKEMUSMAAILMAN ELEMENTTEJÄ

Juuti (2005, 196) toteaa organisaatioiden olevan jatkuvassa muutoksessa ja niiden sosiaalisten suhteiden olevan entistä tilapäisempiä ja erilaistuneempia. Tämä pitänee paikkaansa myös Puolustusvoimien ja Ilmavoimien organisaatioissa. Juuti kuvaa organisaatioiden jatkuvaa muutosta seuraavasti:

*"Nykyisten organisaatioympäristöjen nopea muutos ja suuri monimutkaisuus ovat ajaneet organisaatiot uudistumisen ja erilaistumisen tielle. Samalla tämä kehityskulku on sysännyt perinteiset osajayhteisöt entistä höllempien keskinäisten siteiden verkostoihin. Entisten pysyvien osaamisen yhteisöjen ja niiden kiinteille määrämuotoisille suhteille perustuvien rakenteiden sijaan on tullut tilapäisistä ja jatkuvasti muuttuvista sosiaalisista verkostoista koostuvia yhteisöjä, jotka tuskin ehtivät muodostua yhteisöiksi ennen kuin jo joutuvat hajaantumaa."* (mts. 196.)

Ihmiset kuuluvat useisiin ryhmiin, liikkuvat organisaatioiden sisällä ja tuovat mukanaan monenlaisia kulttuureita. Organisaatio tulisikin Seeckin (2008, 219) mukaan nähdä "ajallisesti muuttuvana, erilaisten kulttuurien leikkauspisteenä kuin vakaana, rajattuna ja yhtenäisenä kulttuurina". Kun organisaatiot joutuvat muuttumaan jatkuvasti, merkitsee se myös työntekijöiden kokemusmaailmojen yhtä nopeaa muuttumista työyhteisöissä. Tutkijan perehtyessä tutkittavaan ilmiöön, esimiehen vaihtumiseen, nousivat tässä luvussa esiteltävät elementit keskeisiksi tekijöiksi (kuvio 1). Kokonaisuudessaan luku käsittelee erilaisia elementtejä, jotka esiintyvät työntekijän kokemusmaailmassa.

Sotatieteisiin kuuluvassa sotilasjohtamisen tutkimuksessa on johtaminen jaettu nelikenttään, jonka alueita ovat johtajuus (leadership), organisaatiokulttuuri (organisation culture), johtaminen (management) ja organisaatiorakenne (organisation structure) (Virta 2008, 21–22). Nämä johtamisen nelikentän osa-alueet ovat toisiinsa nähden keskinäisessä riippuvuussuhteessa. Tässä tutkimuksessa keskitytään kokemukseen, jota tarkastellaan johtajuuden ja organisaatiokulttuuriin kautta. Esimiehen vaihtumisen vaikutusten kokija, työntekijä, toimii tässä arkitodellisuudessa, ja hänen kokemuksiaan tarkastellaan tässä luvussa esitellyistä lähtökohdista katsottuna. Lisäksi tutkimuksessa tiedostetaan organisaatiorakenteen ja henkilöstöhallinnon merkitys ilmiön taustalla. Edellä mainitut tekijät ovat yhtenä syynä siihen, miksi esimies vaihtuu, mutta niitä ei käsitellä tässä tutkimuksessa.



KUVIO 1. Työntekijän kokemusmaailma tässä tutkimuksessa.

Moilanen (2001, 28) toteaa organisaatioiden ja niiden yksiköiden voivan olla hyvinkin isoja ja vaikeasti hahmotettavia kokonaisuuksia. Ylimmän johdon tehtävä organisaatioiden johtamisen ja kehittämisen kannalta on haastavaa. Mikäli ylimmällä johdolla ei ole tarpeeksi esimiehiä tukenaan, voi tehtävästä tulla mahdoton toteuttaa. Usein itse johtamistyö on jäänyt pienemmän joukon tehtäväksi. Samalla organisaatioiden työntekijöiden kyky ja halu ymmärtää työhönsä vaikuttavia asioita laajemmin on kasvanut. Moilanen huomauttaa, ettei parasta mahdollista tulosta tavoitellessa riitä se, että joku tai jotkut onnistuvat, vaan organisaation kaikkien osioiden on onnistuttava omassa toiminnassaan ja sitä kautta saavutettava yhteinen päämäärä. (Moilanen 2001, 28.)

Johtamis- ja organisaatiotutkimukselle on ominaista, että uusia näkökulmia syntyy Juutin (2010, 13) sanoin "kuin sieniä sateella" ja samalla aikaisemmin esille tulleet koulukunnat jatkavat eloaan. Tämän vuoksi johtamisesta esitettyjä näkökulmia on lukuisia ja lisäksi näkökulmat sekä kilpailevat keskenään että täydentävät toisiaan. (mts. 13.)

### 3.1 Johtajuus

Yukl (2008, 2–3) katsoo tutkijoiden määrittelevän johtajuuden usein omasta näkökulmastaan, ja heille merkittävien kriteerien perusteella. Tekemänsä kirjallisuuskatsauksen perusteella Yukl yhtyy Stogdillin huomioon: "On lähes yhtä monta määritelmää johtajuudesta, kuin on henkilöitä, jotka ovat yrittäneet määritellä käsitteen". Johtajuutta on määritelty muun muassa ominaisuuksien, käyttäytymismallien, vaikutteiden, vuorovaikutusmallien ja roolien välisten suhteiden kannalta. Useimpiin määritelmiin johtajuudesta sisältyy prosessi. Siinä on tarkoituksenmukaista käyttää vaikutusvaltaa toisten ihmisten opastamiseen ja organisointiin, sekä toiminnan ja ihmissuhteiden johtamiseen ryhmässä tai organisaatiossa. (mts. 2–3.)

Seeck (2008, 18) määrittelee johtamisen "toiminnaksi, jonka avulla ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi". Johtamisen tavoitteena on saada erilaiset yksilöt työskentelemään ja toimimaan yhdessä, jotta yhteiset tavoitteet saavutetaan. (mts. 18; Seeck 2009, 41.)

Johtamisesta on olemassa jatkuvasti muuttuvia teorioita ja käsityksiä. Lyhytkestoisimpia ilmiöitä voidaan käsitellä iskusanoina, pidempään käytetyistä iskusanoista syntyy johtamismuoti. Ajan myötä osa johtamismuodeista säilyy, ja niistä voidaan käyttää nimitystä johtamistrendi. Pitkäkestoisimpina säilyvät johtamisparadigmat, joiden elinkaari on usein 20–30 vuotta. Seeck esittelee kirjassaan *Johtamisopit Suomessa* kattavasti eri johtamisparadigmoja. Viisi aikajärjestyksessä esiteltyä paradigmaa ovat tieteellinen liikkeenjohto / taylorismi, ihmissuhdekoulukunta, rakenneanalyttinen paradigma, organisaatiokulttuuri-teoriat sekä innovaatioteoriat (Seeck 2008, 26; Seeck 2009, 41–43). Paradigmoilla on sama tavoite, mutta eri keinot sen toteuttamiseen. Ne hahmottavat taustalla olevat ongelmat eri tavoin.

Tieteellinen liikkeenjohto perustui Frederick Winslow Taylorin ajatuksiin, jossa tavoitteena oli työn tuottavuuden parantaminen ja tehostaminen. Taylorin ajatusten ydinongelmana Seeckin (2008, 52) mukaan oli se, etteivät työnjohtajat ymmärtäneet, miten paljon aikaa eri työtehtävät vaativat. Työn tekeminen nopeammin ei ollut työntekijöistä kannattavaa, koska siitä ei saanut lisäpalkkiota – ainoastaan lisätyötä. Vaikka Suomessa tieteellinen liikkeenjohto johtamisparadigmana sai huomiota jo 1910-luvulla, aloitettiin sen tekniikoiden opettaminen ja soveltaminen vasta toisen maailmansodan jälkeen. (mts. 52, 71–73.)

Seeck (2008, 103) listaa ihmissuhdekoulukunnan ja tieteellisen liikkeenjohdon yhteisiksi tavoitteiksi yhteistyön parantamisen työpaikoilla, tuottavuuden kasvattamisen sekä oikeutuksen johtajan auktoriteettiin. Yhteistä on lisäksi se, että molemmat koulukunnat jättivät organisaation toimintaympäristön huomioimatta. Merkittävimminä eroina ovat ihmissuhdekoulukunnan ajatukset työn rikastamisesta työtehtäviä kierrättämällä sekä vuorovaikutuksen ja yhteistyön lisäämisestä työpaikoilla. Ihmissuhdekoulukunta on kiinnostunut työpaikan ilmapiiristä sekä sosiaalisista suhteista ja niiden vaikutuksista. Ihmissuhdekoulukunnan perusajatukset syntyivät akateemisesti koulutettujen piirissä, kun taas tieteellisen liikkeenjohdon kehittäjät olivat työskennelleet tehtaissa työntekijöinä tai johtotehtävissä. Eroja oli myös koulukuntien ajatusten edelleen kehittäjien koulutustaustassa: tieteellisen liikkeenjohdon vaikuttajista useat olivat insinöörejä kun taas ihmissuhdekoulukunnan vaikuttajat olivat käyttäytymistieteilijöitä. (Seeck 2008, 103–104, 111–112.)

Rakenneanalyttinen paradigma muodostettiin vastaamaan byrokraattisen organisaation ongelmiin. Suurin osa rakenneanalyttisen paradigman peruskirjallisuudesta syntyi 1950- ja 1960-luvuilla. Aikaisemmat paradigmat olivat keskittyneet tuotannon organisointiin sekä selvittämään työntekijöiden ja työnantajien ongelmia. Rakenneanalyttisessä paradigmassa otettiin ensimmäistä kertaa huomioon toimintaympäristö. Seeckin mukaan organisaatio nähdään lähtökohtaisesti järjestelmänä ja työntekijänä sen yhtenä osana. (Seeck 2008, 155–157.)

Organisaatiokulttuuriteorioiden synty ajoittuu 1980-luvun alkupuolelle, jolloin Yhdysvaltain teollisuus sai kilpailijoita muista maista. Työyhteisöt oli saatava muuttumaan joustaviksi ja työntekijöitä paremmin motivoiviksi. Organisaatiokulttuuriteorioiden nousemiseen vaikutti niiden ilmestyminen akateemiseen keskusteluun, minkä seurauksena tutkijat alkoivat pitää organisaatioita ennen kaikkea sosiaalisesti rakentuneina merkitysjärjestelminä. Seeck mainitsee Edgar Scheinin vuonna 1985 julkaiseman teoksen *Organizational Culture and Leadership*, josta tuli organisaatiokulttuurikoulukunnan julkilausuma. (Seeck 2008, 204–206, 208.)

Innovaatioteorioita Seeck (2008, 243) pitää nykyisin vallitsevana paradigmana, jonka alku on 1990-luvulla. Innovaatioteorioissa nähdään työntekijä yksilönä, joka haluaa oppia ja kehittyä. Ainutlaatuisuus, muutos, joustavuus, luovuus ja innovaatio ovat sanoja, jotka kuvaavat hyvin paradigmaa. Innovaatioteoriassa rakennemuutoksia ei nähdä kielteisinä, vaan niitä pidetään työelämäänsä kuuluvina, normaaleina tapahtumina. (mts. 243–244.)

Puolustusvoimien johtamisen opetuksessa ja tutkimuksessa käytettävässä johtamisen nelikentässä on kiinnityskohtansa edellä kuvattuihin johtamisparadigmoihin. Tieteellinen liikkeenjohto on verrattavissa johtamiseen (management), ihmissuhdekoulukunta johtajuuteen (leadership), rakenneteoriat organisaatorakenteeseen ja kulttuuriteoriat organisaatiokulttuuriin. Nykyisin vallitsevasta ja lähitulevaisuudessa vaikuttavasta johtamisparadigmasta käydään keskustelua. Mahdollisia vaihtoehtoja saattaisivat Seeckin (2009, 45) mukaan olla innovaatioihin keskittyvät teoriat, toisaalta ympäristöjohtamiseen, eettiseen johtamiseen tai hyvinvointijohtamiseen liittyvät teoriat.

Juuti (2001, 278) toteaa asiajohtamisen juurten ulottuvan strategiseen johtamiseen, tulosjohtamiseen ja laatujohtamiseen, joiden perusta puolestaan on taylorismissa ja hallinnollisessa koulukunnassa. 1970-luvulla asiajohtaminen sai rinnalleen ihmisten johtamisen. Ihmisten johtamisen juuret ulottuvat Juutin mukaan Kurt Lewinin klassisiin johtamiskokeisiin, joissa mielenkiinnon kohteena olivat autoritaarisen ja demokraattisen johtamistavan erot. Autoritaarisuuden juuret löytyvät myös viime vuosisadalla esiintyneistä diktatuureista. Demokraattinen ja osallistuva johtaminen pyrkivät vastustamaan muun muassa Hitlerin ja Stalinin aikoinaan toimeenpanemia totalitaristisia järjestelmiä. (mts. 278.)

1970-luvulla opit ihmisten johtamisesta hakivat innolla ihmisten arvoa. 1980-luvulla ihmisten johtamista käsittelevien oppien voidaan sanoa saavuttaneen kypsän vaiheen: ihmisten johtamisen katsottiin olevan parempi johtamistapa ja poikkeavan asioiden johtamisesta. Juuti (2001, 279) huomauttaa, että edelleen ihmisten johtamista käsittelevät tekstit toistavat samoja teemoja kuin aiemminkin, mutta niiden sävy on muuttunut kyynisemmäksi. Tämä saattaa johtua siitä, että humanismin ihanteet ovat jäämässä työelämässä kovien arvojen jalkoihin. Myös ihmisten johtamista käsittelevät tekstit ovat muuttuneet ja enemmässä määrin kiinnittyneet karisman tai sankaruuden käsitteeseen sekä ottaneet etäisyyttä niin humanismin kuin osallistuvan johtamisenkin perinteeseen. (mts. 279.)

Myös Suomessa ihmisten johtamiseen alettiin kiinnittää huomiota 1970-luvulla, jolloin suurimmissa kaupungeissa esiintyi työvoimapulaa. Huomion kohteeksi nousi henkilöstön palkkaamisen lisäksi työvoiman sitouttaminen, johon pyrittiin löytämään muita keinoja kuin raha eli isompi palkka. Aina löytyi työnantajia, jotka maksoivat hiukan enemmän. Työoloihin, oman työnsä kehittämiseen ja työtehtävien monipuolisuuteen panostamalla saatiin työntekijät viihtymään työssään paremmin. Samalla ymmärrettiin, että on edullisempaa panostaa työntekijöiden hyvinvointiin kuin kouluttaa jatkuvasti uusia työntekijöitä poislähteneiden tilalle. (Johtajan käsikirja 2012, 24.)

Asiantuntijoiden johtaminen on Järvisen (2006, 32) mukaan haastavaa. Lisäksi hän muistuttaa siitä, ettei esimies usein tunne tai hallitse alaistensa töitä, jolloin suoranainen ohjeistus tehtävien hoitamiseen on mahdotonta. Tällöin alaisella on valtaa suhteessa esimieheensä. Tämä niin sanottu asiantuntijavalta korostuu nykyajan työelämässä. Järvinen kyseenalaistaa työelämän valta-asetelman. Onko nykyään esimiehillä ainoastaan muodollinen auktoriteetti ja todellinen valta onkin työntekijöillä, asiantuntijoilla. Perinteisessä organisaatiossa johtaja on osannut ja tuntenut työntekijöiden tehtävät ja on kyennyt opastamaan niissä. Lisäksi organisaatiokulttuuri on tukenut auktoriteetin kunnioittamista. Tällöin esimiehellä oli vahva status sekä asiantuntijavalta käytettävissään. Matriisiorganisaatiossa organisatorinen valta-asema on muuttunut epämääräisemmäksi ja samalla asiantuntijavalta on siirtynyt työntekijöille. Järvisen mukaan tällainen kehitys voidaan kokea myös helpottavana, kun esimies voi keskittyä ryhmän johtamiseen ja sen esimiehenä toimimiseen. (mts. 32–33).



### 3.2 Organisaatiokulttuuri

Jäävuoresta näkyy pinnalla vain pieni osa – suurin osa on piilossa pinnan alla. Organisaatiokulttuuria voi tässä mielessä verrata jäävuoreen. Schein (2004a) toteaa organisaatiokulttuurin tasojen vaihtelevan erittäin näkyvästä täysin näkymättömään. Hänen mukaansa organisaatiokulttuuria voidaan tarkastella kolmella tasolla, joita ovat artefaktit ja luomukset, arvot sekä perusoletukset. Artefaktit ja luomukset havaitaan helposti, sillä ne ovat organisaation näkyviä asioita, kuten esimerkiksi rakennukset, värit tai kuviot. Vaikka artefaktit ja luomukset näkyvät ja kuuluvat, niiden merkitystä ei ulkopuolinen todennäköisesti ymmärrä samalla tavalla kuin organisaation jäsen. Ulkopuolisen on helppo havaita eroja organisaatioiden sisäisessä toiminnassa, esimerkiksi käytyjen keskustelujen sävyssä, ovatko toimistojen ovet avoinna vai suljettuina tai miten henkilöstö pukeutuu ja käyttäytyy. Havainnoimalla ei kuitenkaan voi selvittää sitä, miksi työntekijät toimivat juuri niin kuin toimivat. Sen selvittämiseksi on keskusteltava työyhteisön jäsenten kanssa havainnoista ja tuntemuksista. Näin on mahdollista saavuttaa kulttuurin seuraava taso eli ilmaistut arvot. (Schein 2004a, 31–32; Viitala 2004, 57; 2007, 34.)

Viitala (2004, 57) vertaa arvoja organisaation kivijalkaan. Julkilausutut arvot kertovat, mitä yrityksessä tai organisaatiossa arvostetaan ja pidetään tärkeänä (Schein 2004a, 32). Arvot määrittävät sen, mitä pidetään oikeana ja mitä vääränä sekä mikä on tavoittelemisen arvoista ja mikä ei (Schein 2004b, 25–26; Viitala 2004, 57). Puolustusvoimissa on viime vuosina pohdittu arvoja ja kirjoitettu ne näkyviksi. Henkilöstöstrategiassa esitellään Puolustusvoimien arvoperustaksi isänmaallisuus, ammattitaito, oikeudenmukaisuus, vastuullisuus, luotettavuus ja yhteistyö (HESTRA 2015, 12). Organisaation arvot esitellään perehdyttäessä ja henkilöstön odotetaan sitoutuvan niihin. Työntekijöiden oma arvoperusta on muodostunut siihen mennessä eletystä elämästä, eikä sen muuttaminen välttämättä ole helppoa. Tämä tulisi tiedostaa kun organisaation arvoja jalkautetaan koko organisaatioon.

Perusoletuksilla tarkoitetaan organisaatiossa itsestään selviksi muodostuneita asioita, jotka sisältävät yhteisiä toimintatapoja ja sääntöjä. Osa näistä perusoletuksista voi olla näkymättömiä ja alitajuisia ja siksi niiden muuttaminen voi olla hankalaa (ks. Yukl 2008, 306). Viitala (2007, 35) kertoo esimerkkinä perusoletuksista organisaatioon muodostuneesta tavasta jättää naiset johtoryhmien ulkopuolelle. (Viitala 2004, 58; 2007, 35.) Puolustusvoimien perusoletusten voidaan katsoa muuttuneen esimerkiksi joiltakin osin vuonna 1995, kun naisten oli mahdollista hakeutua varusmiespalvelukseen ja myöhemmin sotilastehtäviin.

Kuuselan (2013) mukaan organisaatiokulttuuri sisältää toimintatavat ja säännöt, joita esimerkiksi työyhteisön jäsenten odotetaan noudattavan. Siihen sisältyvät myös normit, kuten kuinka muodollisesti toimitaan kohdattaessa organisaation hierarkiassa ylempänä olevia henkilöitä tai kuka päättää mistäkin asiasta. Organisaatiokulttuurista saa käsityksen havainnoimalla, millaisesta toiminnasta työyhteisössä saa hyväksyviä katseita ja millaisista syistä voi joutua eristetyksi muista työyhteisön jäsenistä. Organisaatiokulttuuria voi tarkastella sen elementtien kautta. Kuusela listaa organisaatiokulttuurin elementeiksi ilmapiirin, tavan työskennellä, hierarkian, esimiehen aseman, yhteistyön, johtamisen painopisteen sekä arvostuksen kohteet. (mts. 175–176.) Robbins (2005, 229) vertaa organisaatiokulttuuria ihmisen persoonallisuuteen. Robbins toteaa myös, että organisaatiokulttuuria on vaikea selittää kokonaisvaltaisesti, mutta siinä työskentelevät voivat kuvata sitä yllättävän yhtenäisesti.

Organisaatiokulttuurin näkyviksi ja kuultaviksi ominaisuuksiksi Rauramo (2008, 150) nimeää käyttäytymisen, muodin, esineet, ympäristön, kielen ja verbaalisen symbolit sekä ilmeet ja eleet. Peltonen ja Ruohotie (1991, 97) listaavat kulttuurin sisältävän erilaisia traditioita, käyttäytymistapoja, normeja, arvoja, asenteita, uskomuksia sekä odotuksia. Puolustusvoimien organisaatiokulttuurista ulkopuolinen havaitsee helpoiten arvo- ja kunniamerkit, virkapuvut sekä määrätynlaiset puhuttelu- ja tervehtimistavat.

Organisaatiokulttuurin muotoutuminen vie pitkään ja sen muuttaminen on vaikeaa (Peltonen & Ruohotie 1991, 97). Onkin helpompaa aloittaa kulttuurin luominen uudessa organisaatiossa, kuin muuttaa jo kypsän organisaation kulttuuria (Yukl 2008, 329). Organisaatiokulttuuri muuttuu sekä itsestään että tietoisilla muutoksilla – samanaikaisesti. Evolutiivisella muutoksella Viitala (2007) tarkoittaa organisaatiossa luonnostaan tapahtuvaa muutosta, joka pääosin tapahtuu tiedostamattomasti organisaation sosiaalisissa verkostoissa.

Tarkoituksenmukainen organisaatiokulttuurin muokkaaminen vaatii aikaa sekä kokonaisvaltaista ja pitkäjänteistä tavoitteellista toimintaa. Poikkeuksellisissa tilanteissa, kuten organisaation kriisi- ja muutostilanteissa nopeakin kulttuurin muutos voi olla mahdollinen. Määrätietoinen toiminta organisaation kulttuurin rakentamiseksi voi olla esimerkiksi koulutuksen ja työtehtävien uudistaminen, rakenteiden muuttaminen, toimintamallien uudistaminen tai artefaktien (tilat, värit) muuttaminen. Organisaatiokulttuuriin voidaan vaikuttaa erityisesti johtajuuden ja henkilöstövoimavarojen keinoin. (Viitala 2007, 35–36.)

Scheinin (1987) mukaan viisi voimakkainta tapaa organisaatiokulttuurin juurruttamiseen ja vahvistamiseen ovat:

1. Mihin johtajat kiinnittävät huomionsa ja mitä he kontrolloivat.
2. Johtajan suhtautuminen organisaation kriiseihin ja kriittisiin tapauksiin.
3. Johtajan harkittu toiminta roolin opettamisessa ja ohjaamisessa.
4. Palkintojen ja statuksen kohdentamisen periaatteet.
5. Rekrytoinnin, ylennysten ja erottamisen kriteerit. (mts. 234.)

Schein (2004a) huomauttaa esimiehen esimerkillä johtamisen olevan erityisen tärkeää kulttuurin luomisessa ja muovaamisessa, sillä erityisesti organisaation uudet jäsenet kiinnittävät huomiota enemmän tekoihin kuin puheeseen (Schein 2004a, 113). Organisaatiokulttuuriin voidaan Viitalan (2007, 36) mukaan vaikuttaa erityisesti johtajuuden ja henkilöstövoimavarojen johtamisen kautta. Kuusela (2013, 180) esittää organisaation toimintatavan rakentuvan esimiehen toiminnan ympärille. Esimies havainnoi työyhteisön toimintatapoja ja nostaa havaitsemiaan epäkohtia esille, jotta niihin voi vaikuttaa. (mts. 179–180.) Myös Schein (2004b) toteaa johtajan käyttäytymisen ja arvostuksen kohteiden vaikuttavan organisaatiokulttuuriin. Johtaja saattaa ajatella, että ainoa keino työskennellä organisaatiossa on toimia itsenäisesti ja välttää vastuun jakamista ja yhteistyötä. Toinen johtaja puolestaan pitää yhteistyötä avainasemassa ja arvostaa tiimityöskentelyä. Todennäköisesti näiden johtajien johtamisessa yksiköissä on erilaiset organisaatiokulttuurit ja työskentelytavat. (mts. 182.) Schein muistuttaa, että jokaisen kulttuurin ytimessä on yksilöiden väliset suhteet. Ne vaikuttavat siihen, kuinka turvalliseksi, tuottavaksi ja hyväksi ryhmä muodostuu. (2004b, 178, 182.)

Voidaan myös sanoa, että organisaatiokulttuuri tekee työntekijöistä näköisensä. Organisaatiokulttuurin vastainen toiminta herättää pahennusta, välinpitämättömyyttä ja voi vaikuttaa siihen, miten esimies suhtautuu työntekijään tai kuinka työntekijälle annetaan työtehtäviä. (Kuusela 2013, 184.) Organisaatiokulttuuriin liittyy läheisesti sosiaalinen järjestys, jota tarkastellaan alaluvussa 3.4.

Viitala (2007, 14) toteaa ilmapiirin olevan osa organisaatiokulttuuria, joka vaikuttavaa työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin. Ilmapiiri syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Yleensä oppivan organisaation ilmapiiriä kuvataan avoimeksi ja luottamukselliseksi. Organisaation ilmapiiri voidaan kokea hyvänä tai huonona, kannustavana tai ahdistavana. Johtamisella voidaan parantaa tai heikentää organisaation ilmapiiriä. Koko organisaatiota kuvaavaa tunnelmaa kutsutaan organisaatioilmastoksi. Pienissä organisaatioissa on vain yksi organisaatioilmasto kun taas suuressa organisaatiossa voi olla useita keskenään erilaisia ilmapiirejä. (Viitala 2004, 63–64; 2007, 14.)

Peltonen ja Ruohotie (1991) käyttävät organisaation ilmapiirin määrittelemiseen Pritchardin ja Karasickin määritelmää: "Organisaation ilmapiiri on organisaation sisäisessä ympäristössä esiintyvä, suhteellisen muuttumaton kvaliteetti, joka erottaa sen muista organisaatioista ja a) joka aiheutuu organisaation jäsenten, erityisesti ylimmän johdon, käyttäytymisestä ja menettelytavoista, b) jonka organisaation jäsenet havainnoivat, c) joka tarjoaa pohjan organisaation tilan tulkinnalle ja d) joka toimii aktiviteettia ohjaavana voimanlähteenä" (Peltonen & Ruohotie 1991, 89–90).

### 3.3 Psykologinen sopimus

Työntekijän tekemää sanatonta sopimusta työnantajan kanssa kutsutaan psykologiseksi sopimukseksi. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan Lindgrenin (2008, 73) mukaan sitä, että työntekijä sitoutuu tai irtisanoutuu psykologisesti palvelemaan tai olemaan palvelematta omaa organisaatiotaan. Psykologinen sopimus sisältää tyytyväisyyden työtehtäviin, työyhteisöön ja organisaation sekä esimiehen toimintaan. (Kuusela 2013, 94–95.)

Esimerkiksi Puolustusvoimien palveluksessa olevat henkilöt saattavat odottaa työsuhteensa kestävän eläkeikään saakka, mutta siitä tuskin keskustellaan esimiehen kanssa.

Yleensä kirjallisesti laadittavassa ja molempien osapuolten allekirjoittamassa työ-sopimuksessa sovitaan tehtävistä, työajasta, palkkauksesta ja noudatettavasta työ- tai virkaehtosopimuksesta. Psykologinen sopimus kattaa sekä asiat, joita työnantaja odottaa saavansa työntekijältä palkkaa vastaan, että asiat, joita ei vakiintuneen käytännön mukaisesti ole tapana tai työlainsäädännön mukaan tarvitse sisällyttää kirjalliseen työ-sopimukseen. Psykologinen sopimus on kirjoittamaton, jopa julkilausumaton sopimus, joka muodostuu havainnoista ja päätelmistä ja näin ollen vaihtelee henkilöiden välillä. (Keskinen 2005, 70–71.) Psykologinen sopimus perustuu siihen, että työntekijällä itsellään on aina omat tarpeensa ja tavoitteensa samoin kuin organisaatiollakin (Lindgren 2008, 73).

Kiviranta (2010, 91) tarkastelee psykologista sopimusta toisaalta sopimuksen osapuolten ja toisaalta sisällön osalta. Psykologisen sopimuksen osapuolet ovat työnantaja eli esimies ja työntekijä. Työnantajan näkökulmasta on tärkeää, että työntekijän työpanos saadaan hyödynnettyä mahdollisimman hyvin, oli työntekijä sitten aloittelija tai jo kokenempi henkilö. "Esimiehen on rakennettava jokaisen työntekijän kanssa yhteinen käsitys odotuksista ja velvollisuuksista" (Kiviranta 2010, 91). Esimiehen on muistettava, että jokainen työntekijä on oma persoonansa omine ominaisuuksineen ja näkemyksineen.

Psykologisen sopimuksen kirjoittamatonta sisältöä voidaan Kivirannan (2010, 91–92) mukaan tarkastella seuraavilla kysymyksillä:

- "Millaiset odotukset työntekijällä on työtä ja työnantajaa kohtaan?
- Millaisia velvollisuuksia työntekijän mielestä työhön liittyy?
- Mitkä tekijät motivoivat työntekijää antamaan normaalityöpanoksen, mitkä taas puolestaan ylittämään odotukset?
- Mitä työnantaja odottaa työntekijältä?
- Millainen työpanos on työnantajan mielestä riittävä?
- Millainen työpanos on puolestaan erinomainen?
- Mitä työnantaja on valmis tarjoamaan työntekijälle normaalityöpanoksesta?
- Mitä työnantaja tarkoittaa tavanomaista paremmasta suoriutumisesta?
- Kohtaavatko työnantajan ja työntekijän odotukset?
- Entä kohtaavatko koetut velvollisuudet?"

Keskeisimmät kysymyksistä liittyvät työntekijän ja työn kehittymiseen, muutoksiin sopeutumiseen ja joustavuuteen. Molemmien puolinen ymmärrys työnteosta juuri tässä organisaatiossa ja työyhteisössä saadaan vastaamalla edellä mainittuihin kysymyksiin. Jos psykologisen sopimuksen rakentamisen sivuuttaa, on todennäköistä, että molemmilla osapuolilla on omanlaisensa käsitykset työskentelystä ja sen periaatteista. (Kiviranta 2010, 92.)

Psykologinen sopimus on yksi keino työn johtamiseen. Siinä on kysymys vaihtokaupasta, joka Kivirannan (2010, 74) mukaan on syytä huomioida aiempaa paremmin. Psykologisesta sopimuksesta ilmenee sekä työnantajan että työntekijän erilaiset velvollisuudet ja odotukset työsuhteesta. Työsuhteesta on vaikea muodostaa toimivaa, mikäli sopimus jätetään muodostamatta.

Psykologisen sopimuksen on Kivirannan (2010, 93) mukaan esiteltävä työsuhteen keskeiset tekijät mahdollisimman totuudenmukaisesti. Muutosten, kuten esimiehen vaihtuessa, työn muuttuessa tai työntekijän kehittyessä, myös psykologisen sopimuksen on muututtava. Tämä vaatii muutostilanteen tunnistamista ja tiedostamista. Muutostilanteen yhteydessä on käsiteltävä sopimukseen liittyvät kysymykset uudelleen, jotta työsuhde voi edelleen jatkua toimivana ja tehokkaana. Kiviranta (2010, 84) mainitsee myös vanhan sopimuksen uudistamisen vakiintuneilla työntekijöillä, sillä työelämä on muuttunut huomattavasti viimeisten vuosien aikana, ja muuttuu jatkuvasti. Sopimuksen päivittämättä jättäminen lisää tyytymättömyyttä, epäonnistumisen kokemuksia ja heijastuu sekä työntekijöihin että työyhteisöön heikkenevänä itseluottamuksena, tuottavuuden laskuna, työkyvyn heikkenemisenä ja työtyytyväisyyden laskuna. (mts. 93–94.)

### 3.4 Työyhteisö

Työntekijöiden työssä pärjäämiseen ja siinä viihtymiseen vaikuttaa työn sisällön lisäksi ryhmä, jossa työskennellään. Åberg (2002, 56) toteaa työyhteisön olevan ihmisryhmittymä, joka etenee järjestelmällisesti kohti asetettuja tavoitteita käyttämällä sille annettuja voimavaroja ja resursseja. Työntekijöiden vuorovaikutuksen kautta on muodostunut työyhteisöön kulttuuri, joka vaikuttaa työyhteisön toimintaan (mts. 56).

Työyhteisöt elävät jatkuvassa muutoksessa. Toiset näkevät muutoksen uhkana ja epävarmuutena, toiset taas mahdollisuutena ja uusina haasteina. Kaikki kuitenkin reagoivat muutokseen jollain tavalla. Moilanen nostaa yksilön oppimisen esteiksi seuraavia epävarmuuksia: pelko omasta selviytymisestä, kasvojen säilyttämisestä, kykyjen riittävydestä, työpaikan säilymisestä ja ihmissuhteiden jatkumisesta. Toisiin nämä pelot vaikuttavat enemmän kuin toisiin. Vaikka kysymys on "vain" tunteista, ovat ne todellisia ja vaikuttavat henkilöiden käyttäytymiseen. Epävarmuuden tunteeseen ja tunteeseen riittämättömyydestä liittyy usein nolatuksi tulemisen pelko. Tällöin yksilö ei luota itseensä ja pitää muita ihmisiä itseään parempana. (Moilanen 2001, 136.)

Ollila puhuu työyhteisöstä systeeminä, joka syntyy, pysyy yllä ja kehittyy osien vuorovaikutusten myötä. Kun systeemin yksi osa siirretään uuteen kohtaan, on kaikkien osien järjestyttävä uudelleen. (Ollila 2005, 195.) Työyhteisössä vietetään kolmasosa vuorokaudesta, joten sen merkitys yksilölle on tärkeä. Jokainen haluaa kokea itsensä tärkeäksi ja hyödylliseksi osaksi yhteisöä, jossa työskentelee. (Kuusela 2013, 70.)

Koska ryhmän jäsenet haluavat tulla hyväksytyiksi, jotkut jopa suosituiksi työyhteisössään, he noudattavat organisaation sosiaalista järjestystä, mikä Kuuselan (2013) mukaan tarkoittaa hyväksyttyä toimintaa ja kiellettyjen asioiden välttämistä. Sosiaalinen järjestys voi näkyä esimerkiksi kokouksessa puheenvuorojen pyytämisessä ja antamisessa tietyssä järjestyksessä. Työntekijä on myös tietoinen siitä, kuinka esimies suhtautuu koulutukseen, millainen keskustelutapa organisaatiossa on sekä millaista aktiivisuutta ja työskentelyä toivotaan. Lisäksi työyhteisö voi olla avoin ja yhteistyökykyinen läpi organisaatioryhmien tai toisaalta työskentely voi tapahtua enemmän pienissä kuppikunnissa. Sosiaalinen järjestys voi muuttua työyhteisön jäsenten vaihtuessa tai tietoisella kehittämisellä. Kuusela mainitsee esimerkkinä organisaatioon tulevan uuden esimiehen, joka mahdollistaa sosiaalisen järjestyksen muuttumisen. Esimies näyttää omalla käyttäytymisellään ja toiminnallaan, mikä on hänen mielestään työyhteisössä hyväksyttyä ja kiellettyä. Mikäli esimies ei ota organisaation hänelle antamaa johtajuutta, vaan vetäytyy syrjään, on todennäköistä, että johtajuuden ottaa työyhteisössä joku muu. "Ryhmä kaipaa johtajuutta, ja johtajuudella on aina ottajansa" (mts. 175). (mts. 174–175.)

Toimivan työryhmän muodostaminen vie aikaa. Esimiehen on koko ajan varauduttava ryhmän muutoksiin, jotka voivat heikentää sen toimintakykyä. "Ryhmän kehityskaareen kuuluu, että juuri kun se on saavuttanut tiimivaiheen ja toimii hyvin, jotkut ryhmän jäsenet alkavat kyllästyä ja ryhtyvät harkitsemaan eroa ryhmästä" (Salminen 2006, 68). Pidemmän päälle saattaa olla yhä vaikeampaa kannustaa ryhmän jäsenet huippusuorituksiin – rutiinit alkavat puuduttaa eikä uusia haasteita löydy. Salminen (2006, 13) kehottaa asettamaan oman organisaation kehittämiseksi kolmen vuoden tavoiteajanjakson, jossa ehtii muokata ryhmän toimivaksi. Esimiehen on hyvissä ajoin mietittävä organisaation kehittämisen jatkuvuutta, johon kuuluu muun muassa alaisten koulutuksesta huolehtiminen, jotta nämä voivat siirtyä vastuullisimpiin tehtäviin. (mts. 68–69.)

Salminen on käyttänyt ryhmän kehitysvaiheista Tuckmanin jaottelua, joka koostuu viidestä vaiheesta: muotoutumisvaihe, kuohuntavaihe, me-vaihe, tiimivaihe ja lopettamisvaihe. Ensimmäiset kaksi vaihetta ovat raskaita, mutta keskeisiä toimivan ryhmän kehittymiseksi. Joskus esimerkiksi heikosta johtamisesta johtuen, ryhmä voi juuttua näihin kahteen vaiheeseen. Seuraava vaihe sisältää turvallisen ilmapiirin, vahvistuneen yhteishengen sekä yhdessä muodostettuja käyttäytymisnormeja. Neljännessä vaiheessa vasta päästään tehokkaaseen päätöksentekoon ja osataan hyödyntää ryhmän jäsenten erilaisuutta. Lopettamisvaihe sisältää ryhmän hajoamisen. (mts. 57–59.)

Yleensä hiljaisen tiedon parissa on keskitytty tutkimaan yksilöiden kokemusta, taitoa, osaamista sekä tietoa. Myös ryhmät ja organisaatiot pitävät sisällään hiljaista tietoa, joka näkyy niiden toimintamalleissa ja -tavoissa, normeissa ja säännöissä. Jos työryhmä on ollut pidempään yhdessä, on sille muodostunut oma historiansa, johon sisältyy paljon kirjoittamattomia ajatteluun ja toimintaan liittyviä tekijöitä. Näistä muodostuu edelleen päivittäisiä rutiineja, joihin oman ryhmän jäsenet eivät kiinnitä huomiota. Uusi työntekijä sosiaalistuu ryhmän normeihin ja toimintatapoihin työskentelemällä kokeneempien ryhmän jäsenten kanssa. (Kiviranta 2010, 169.)

Uusi työntekijä voi myös kyseenalaistaa käytäntöjä, mutta usein vanhat työntekijät ovat urautuneet vanhoihin toimintamalleihin ja haluavat jatkaa totuttuun tapaan. Organisaatioissa voi olla myönteistäkin hiljaista tietoa, joka edesauttaa yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Näkyväksi hiljainen tieto muuttuu etenkin silloin, kun perustellaan vanhojen toimintatapojen säilyttämisen puolesta ja kuvataan uusia tapoja toimimattomiksi. (Kiviranta 2010, 170.)



Kiviranta (2010, 84) on tarkastellut myös eri-ikäisten henkilöiden työsuhteeseen liittyviä odotuksia ja näkemyksiä. Esimiehen oma ikä, tausta ja käsitykset vaikuttavat merkittävästi odotuksiin ja velvollisuuksiin, joita hän liittää työhön. Iältään nuori esimies voi Kivirannan mukaan pitää kielteisinä ja työtä heikentävinä tekijöinä kokeneen työntekijän vahvaa sitoutumista, sosiaalista aktiivisuutta tai heikkoa muutosaktiivisuutta. Samalla nuoren esimiehen mielestä organisaation sisäinen työtehtävien tai työkavereiden vaihto voi olla itsestään selvää. Kokenut työntekijä saattaa mieltää tällaiset muutokset vaikeaksi, koska hän on sitoutunut ajan myötä työpaikkaansa ja työkavereihin. (mts. 84.) Tällaisessa tapauksessa esimiehen ja työntekijän odotukset eivät täysin kohtaa.

Kiviranta (2010, 85) huomauttaa, että eri-ikäisyys esimiehen ja alaisten välillä ei sellaisenaan aiheuta ristiriitoja, vaan keskeisimpiä tekijöitä yhteisymmärryksen puutteeseen ovat muun muassa erot henkilöiden taustassa, arvoissa, käyttäytymismalleissa tai käsityksissä. Eri ikäpolvet ovat kasvaneet eri ympäristöissä ja arvottavat asioita eri tavoin. Konkreettisena esimerkkinä Kiviranta mainitsee suhtautumisen uralla etenemiseen. Henkilö voi mieltää uralla etenemisen tapahtuvan vaakatasossa, organisaation sisällä siirtymisen tehtävästä toiseen tehtävien ollessa vaativuudeltaan samantasoisia. Toinen taas voi pyrkiä nopeasti, muutaman vuoden välein siirtymään tehtävissä vaativammalle ja organisaation hierarkiassa ylemmälle tasolle. Myös sitoutumiseen ja motivoitumiseen liittyvät käsitykset voivat Kivirannan (mts. 85.) mukaan erota eri-ikäisillä henkilöillä huomattavasti.

Tulevaisuudessa Puolustusvoimien perusyksikön työntekijöistä valtaosa tulee koostumaan niin sanotusta z-sukupolvesta, joka on syntynyt 1990- ja 2000-luvuilla. Heidän arvioidaan haastavan työelämää entistä enemmän, verrattaessa y-sukupolveen eli nykyisen työelämän kolmekymppisiin. Jo y-sukupolvea on kuvattu muutoshaluisiksi ja helppoon elämään tottuneiksi, jotka eivät arvosta kärkevää johtamista. Z-sukupolven edustajien arvioidaan olevan y-sukupolvea vapaampia oman polkunsä kulkijoita. (Välikangas 2014.)

### 3.5 Työtyytyväisyys

Peltonen ja Ruohotie (1987) esittelevät Scheinin urasuunnittelua ja motivaatiokysymyksiä käsitellyttä tutkimusta. Tutkimuksessa löytyi viisi keskeistä työtyytyväisyyteen ja motivaatioon vaikuttavaa tekijää. Näitä ovat itsensä toteuttaminen, työ sinänsä, status, palaute ja työn itsenäisyys. Huomattavaa on, että keskeisistä vaikuttavista tekijöistä puuttuvat raha ja materiaaliset korvaukset. Edellä mainitut viisi tekijää vaikuttavat eri tavoin työntekijän motivaatioon samassa työtehtävässä työskentelyn eri vaiheissa. Tällöin keskeistä on se, kuinka kauan työntekijä toimii täsmälleen samassa, muuttumattomassa tehtävässä. (Peltonen & Ruohotie 1987, 41–42.)

Kauhasen (2004, 137) mukaan tyytyväisyys samoihin työtehtäviin säilyy tutkimuksien perusteella noin neljän vuoden ajan. Ensimmäinen vuosi yleensä menee opetellessa tehtävään kuuluvia asioita. Seuraavat vuodet kuluva joustavasti, mutta myöhemmin mielenkiinto tehtäviin hiipuu. (Peltonen & Ruohotie 1987, 42.) Tämän vuoksi olisi hyvä vaihtaa työtehtäviä keskimäärin neljän vuoden välein. Organisaation kannalta liian tiheä vaihtaminen ei ole tarkoituksenmukaista. Hyvin koulutetut ja nopeasti uralla etenevät haluavat tehtävien vaihtuvat kahden tai kolmen vuoden välein. Yksilön näkökulmasta katsoen tämä on ymmärrettävää, mutta organisaation kannalta tällainen vaihtuvuus on usein liian nopeaa. (Kauhanen 2004, 137.)

Uudessa työtehtävässä aloittanutta työntekijää motivoivat työskentelyn ensimmäisen vuoden aikana työn merkittävyys, erityisesti jos työ vaikuttaa toisten ihmisten hyvinvointiin, sekä työstä saatava palaute. Ensimmäisen vuoden jälkeen työn itsenäisyys alkaa vaikuttaa merkittävästi työntekijän motivaatioon. Parhaimmillaan työntekijän työmotivaatio ja työtyytyväisyys ovat hänen työskenneltyään parin kolmen vuoden ajan samassa työtehtävässä. Viidessä vuodessa työmotivaatio heikkenee, työntekijä kyllästyy työhönsä ja työntulokset laskevat. (Peltonen & Ruohotie 1987, 42–43.)

Työmotivaation ja tyytyväisyyden alenemiseen voidaan vaikuttaa erilaisin toimenpitein. Esimerkiksi organisaatiossa vaakatasossa tapahtuva työkierto noin viiden vuoden välein ja organisaation hierarkiassa liikkuminen alaspäin parantavat työmotivaatiota ja tyytyväisyyttä, ja siksi niiden käyttäminen tulisi hyväksyä. Viiteen vuoteen asti vaikuttavat myös työn rikastuttaminen ja laajentaminen. (mts. 42–43.) Kun työntekijälle annetaan enemmän vastuuta oman työn suunnittelusta ja valvonnasta, puhutaan työn rikastuttamisesta. Työn laajentamisella tarkoitetaan työnkuvan muuttamista siten, että siihen lisätään uusia toimintoja, sallitaan omatahtista työskentelyä tai hyväksytään vapaavalintaisia työmenetelmiä. (Peltonen & Ruohotie 1987, 79; 1991, 107.)

### 3.6 Henkilöstön sitoutuminen ja vaihtuvuus

Henkilöstön sitoutuminen ja vaihtuvuus liittyvät kiinteästi toisiinsa. Viitala (2007, 88) toteaa sitoutumisella tarkoitettavan työntekijän psykologista suhdetta siihen organisaatioon, jossa hän työskentelee. Meyer ja Allen (1991) ovat jakaneet sitoutumisen kolmeen erilaiseen muotoon: affektiiviseen, jatkuvaan ja normatiiviseen sitoutumiseen. Affektiivisella sitoutumisella tarkoitetaan henkilön halua työskennellä tietyssä organisaatiossa. Jatkuva sitoutuminen on työntekijän tietoisuutta vallitsevasta tilanteesta etujen ja palkkioiden suhteen sekä työn lopettamisen aiheuttamien haittojen suhteen. Normatiivinen sitoutuminen taas viittaa työntekijän velvollisuudentunteeseen työskennellä jatkossakin samassa organisaatiossa.

Kiviranta (2010) luettelee työntekijän sitoutumisen kohteiksi muun muassa työn tekemisen, palkan, ammatillisen kasvun, uran, työryhmän, yksikön sekä oman esimiehen tai organisaation. Taloudellisesta sitoutumisesta on kysymys silloin, kun työhön sitoudutaan palkan vuoksi. Työntekijä sitoutuu uraan, kun arvostaa työuran tärkeimmäksi. Tällöin hän on myös halukas vaihtamaan työtehtäväänsä ja organisaatiota uransa edistämiseksi. Organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan sitä, miten työntekijä "hyväksyy ja omaksuu organisaation arvot, on halukas panostamaan organisaation eteen ja haluaa säilyttää organisaation jäsenyyden" (Kiviranta 2010, 41). (mts. 41.) Työntekijän sitoutuessa esimieheensä, aiheuttaa esimiehen vaihtuminen hänelle jonkinlaisen muutoksen.

Puolustusvoimien henkilöstöstrategiassa todetaan henkilöstön sitoutumista vahvistaviksi tekijöiksi monipuoliset tehtävät, kilpailukykyiset palvelussuhteen ehdot, mahdollisuudet nousujohteiseen urakehitykseen ja jatkokoulutukseen, kannustava palkitseminen sekä reilu esimiestoiminta ja hyvä työilmapiiri (HESTRA 2015, 26). Jokainen työntekijä käsittelee sitoutumisensa omista lähtökohdista nähdessä. Työntekijät kokevat eri tavoin sen, mitä tarkoittaa esimerkiksi nousujohteinen urakehitys tai kilpailukykyiset palvelussuhde-ehdot. Henkilöstöstrategiassa listatut tekijät ovat samansuuntaisia kuin Viitalan (2007, 90) mainitsevat sitouttamisen keinot. Viitalan mukaan sitouttamisen keinoja ovat hyvä henkilöstöpolitiikka sisältäen kilpailukykyisen palkkatason, palvelussuhteen edut ja hyödyt työntekijälle, onnistunut johtaminen, oppimisen ja kehittymisen mahdollistaminen sekä työn ja perheen yhteensovittaminen. Toki työn sinänsä pitää olla työntekijästä kiinnostavaa. (mts. 90.) Työn todenmukainen esittely on tärkeää rekrytoitaessa uusia työntekijöitä. Puolustusvoimissa sopimussotilaana työskentely mahdollistaa sotilaan ammattiin tutustumisen (HESTRA 2015, 26).

Tervo (2005, 159) toteaa artikkelissaan "Osaava ja oppiva Puolustusvoimat, suomalaisen turvallisuuden paras vakuutus?" henkilöstön sitouttamisen olevan tärkeää. Sitouttamisen yhtenä keinona on henkilöstön täydennyskoulutus. Lisäksi henkilöstön perehdyttämiseen on lisätty resursseja. Aikaisemmin Puolustusvoimissa tehtävien vaihdossa käytetty "avaimet käteen ja ota selvää"-periaate on Tervon mukaan taakse jäänyttä aikaa. (mts. 159.) Se mihin kokemukseen Tervo perustaa mielipiteensä jää avoimeksi.

Puolustusvoimien henkilöstöstrategiassa todetaan henkilöstön saatavuudesta ja sitouttamisesta seuraavaa (HESTRA 2015, liite 1):

- Puolustusvoimien hyvä työnantajakuva.
- Kaikkia henkilöstöryhmiä koskeva tehtävä- ja seuraajasuunnittelu sekä kehityskeskustelujen kehittäminen ja upseerien tehtäväkierron pidentäminen.
- Joustavien työaikamuotojen kehittäminen edelleen.
- Kannustin- ja palkitsemisjärjestelmien kehittäminen.
- Perheestään erillään asuvan henkilöstön tukimuotojen selvittäminen.

Organisaatioon sitoutunut työntekijä toimii organisaation arvojen ja normien mukaan, osallistuu yhteisiin tilaisuuksiin sekä edistää yhteisten tavoitteiden saavuttamista omalla toiminnallaan. Kiviranta (2010, 41) näkee sitoutumisen työryhmään tai yksikköön ilmaisevan työntekijän voimakasta yhteenkuuluvuuden tarvetta. Sitouduttaessa esimieheen tai työkaveriin, aiheuttavat henkilöstömuutokset riskin. (mts. 41.)

Kauhanen (2006) tuo esille henkilöstösuunnittelun merkityksen, jolla tarkoitetaan työvoiman kysyntää ja tarjontaa organisaation näkökulmasta. Organisaation sisäinen valinta vapaaseen tehtävään tarjoaa useallekin henkilölle mahdollisuutta päästä uralla eteenpäin. Vastaavasti ulkoinen valinta voi hidastaa, jopa estää henkilön uramahdollisuuksia. Usein sisäisen siirron vaikeutena on se, ettei lähin esimies halua luopua hyvästä työntekijästä. (Kauhanen 2006, 35, 69.) Viitala (2007) muistuttaa organisaation näkökulmasta, jossa henkilöstön sitoutumista voidaan pitää tärkeänä työn laadun, asetettujen tavoitteiden saavuttamisen, kehittymisen sekä uudistumisen kannalta. Organisaatiot saattavat käytännön toimillaan kuitenkin antaa ristiriitaisia viestejä, kun työntekijät nähdään ainoastaan yhtenä resurssina ja kulueränä raaka-aineiden tavoin. Kun henkilöstövoimavarojen suunnittelu on lyhytjänteistä, saattavat henkilöstöä koskevat ratkaisut olla hätäisiä ja poukkoilevia. (mts. 89.)

Ei ole samantekevää, millaista henkilöstön vaihtuvuus on. Sopivassa määrin vaihtuvuus on hyödyllistä organisaation kannalta (Viitala 2007, 90). Kauhasen (2004, 89) mukaan korkean koulutuksen saaneet sekä nuoret vaihtavat helpommin työpaikkaa. Lähtöhalukkuuteen vaikuttavat sekä taloudellinen että työmarkkinatilanne, näiden lisäksi organisaation imu ja työntö vaikuttavat vaihtoalttiuteen. Vaihtuvuus saattaa lisääntyä myös huonon johtamisen tai ilmapiirin takia (Viitala 2007, 90.) Henkilöstön optimaalisena vaihtuvuutena pidetään 5–10 % / vuosi. Organisaation keskeisten tehtävien toteuttaminen voi vaarantua, mikäli vaihtuvuus on tätä suurempaa. Mikäli vaihtuvuus on pienempää, se voi vaarantaa organisaation joustavan muuttumisen. (Kauhanen 2004, 89.)

Henkilöstövaihtuvuus voidaan ilmoittaa vaihtuneiden prosenttilukuna kokonaishenkilöstömäärästä tai absoluuttisena henkilömääränä. Mitattava ajanjakson pituus voi olla esimerkiksi kuukausi tai vuosi. Työntekijöiden poistuma saadaan selvitettyä jakamalla vuoden aikana lähteneet kokonaishenkilöstömäärällä (Beardwell & Holden 2001, 135). Prosenttilukujen laskeminen on yleensä hankalaa ja saadaan helposti virheellisiä tuloksia, mikäli lasketaan väärillä lähtöarvoilla. Myös Liukkonen (2008, 232) varoittaa laskentatapojen eroista ja mahdollisesti niiden väärin ymmärtämisestä. Hänen mukaansa oikean vaihtuvuusluvun laskennassa on huomioitava aloittaneiden sekä lopettaneiden määrien lisäksi heidän työsuhteidensa laatu. Laskennassa on lisäksi huomioitava se, että lasketaan fyysisiä henkilöitä, ei virkoja tai kausityöntekijöitä. Liukkosen (2008, 161) mukaan suhteellisia lukuja ei tulisi käyttää, jos henkilöstömäärä jää alle sadan, sillä tällöin ne saattavat vääristää vaihtuvuuden kehitystä. Henkilöstövaihtuvuutta seuraamalla saadaan selville, onko vaihtuvuus liian pientä tai suurta suhteessa osaamiseen ja työnkuvaan. (Liukkonen 2008, 160–161, 232.)

Vakinaisen henkilöstön lähtövaihtuvuuden syitä ovat: siirtyminen osa-aikaeläkkeelle, vanhuuseläkkeelle, varhennetulle vanhuuseläkkeelle tai toisen työnantajan palvelukseen. Liukkonen (2008, 162) toteaa vakituisten työntekijöiden vaihtuvuuden olevan lama-aikana alhainen, noin 10–15 %. Vaihtuvuus nousee korkeasuhdanteen aikana 20 prosentin tietämille. Määräaikaisessa työsuhteessa olevien työntekijöiden vaihtuvuus on korkeampi sekä riippumattomampi suhdanteista ollen 30–40 prosentin tasolla. (mts. 161–162.)

Työntekijöiden ikä vaikuttaa henkilöstön vaihtuvuuteen siten, että nuoremmissa ikäryhmissä vaihtuvuus on suurempaa, kun taas 40–50-vuotiaiden ikäryhmässä vaihtuvuus on alhaisinta (Liukkonen 2008, 162). Viitala toteaa nuorten olevan entistä tietoisempia työmarkkinatilanteesta sekä valmiita työpaikan vaihtamiseen. Hänen mukaansa suurin osa määräaikaisista ja noin puolet osa-aikaisista on alle 30-vuotiaita. (Viitala 2007, 19.)

Työpaikkaa voi Liukkosen (2008, 162) mukaan pitää läpikulkupaikkana silloin, kun vaihtuvuus on seurantajakson aikana 70–80 %. Tällainen vaihtuvuus tai jopa sadan prosentin vaihtuvuus, kuten Viitala (2007, 90) toteaa, voi olla hallittavissa massapalveluammateissa, kuten pikaravintoloissa. Näin suuri vaihtuvuus taas on suuri riski työtehtävissä, joissa muodostetaan henkilökohtaisia suhteita asiakkaiden kanssa, kuten sairaan- ja vanhustenhoidossa. Viitala (2007, 90) huomauttaa lisäksi, että jo viiden prosentin vaihtuvuus esimerkiksi suunnittelutoimistolle voi olla liikaa. Toisaalta korkeaa vaihtuvuutta suurempi ongelma voikin olla vaihtumattomuus, sillä tällöin toimintojen uusiutuminen saattaa jäädä tapahtumatta. Liukkonen on käyttänyt tästä ilmiöstä alun perin Adizezin (1987) käyttämää termiä "aristokraattinen kuolema", jolla tarkoitetaan sitä, että aika ja osaaminen ovat ajaneet organisaation ohi. (Liukkonen 2008, 162, 237.)

Esimiesten tiuha vaihtuminen korostuu Liukkosen (2008, 163) mukaan, kun tutkitaan työntekijöiden vaihtuvuutta työryhmissä. Jos vuoden sisällä työryhmällä on 2–3 eri esimiestä, olisi työntekijöiden kyettävä mukautumaan nopeasti uusiin, ehkä jopa täysin erilaisiin johtamistapoihin ja -tyyleihin. Lisäksi käytännössä esimiehen vaihtuminen voi tarkoittaa, että työryhmälle tai työntekijälle on aina esimiehen vaihtuessa asetettu uudet työn tavoitteet. Liukkonen painottaakin, että henkilöstövaihtuvuutta seurattaessa, olisi tarkasteltava myös esimiesten vaihtuvuutta. "Liian tiuhaan vaihtuvat esimiehet koettelevat henkilöstön mukautumiskykyä ja halua omaksua erilaisia työnjohtotyylejä ja -menetelmiä" (mts. 237). (mts. 163, 237.)

Yhä verkostoituneimmissa työyhteisöissä henkilöstön vaihtuvuus saattaa katkaista myös organisaatioiden välisiä yhteistyösuhteita. Kauhanen (2006, 90) huomauttaa, että tällöin vaihtuvuudesta aiheutuvat kustannukset saattavat nousta suuremmiksi kuin pelkät perehdyttämis- ja henkilöstönhankintakustannukset. Vaihtuvuudesta johtuvina ongelmina Viitala (2007, 90) pitää hankinta- ja perehdytyskustannuksia, menetettyä osaamista ja sen lisäämiseen käytettyjä resursseja sekä yritykseen liittyvää tietoa.

Millaista sopiva vaihtuvuus Puolustusvoimissa on upseerin tai organisaation kannalta? Vuosittain laadittavaan Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätökseen kootaan yhteenveto vuoden tapahtumista. Vuoden 2010 henkilöstötilinpäätöksessä (Puolustusvoimat 2011, 15) todettiin, että "Puolustusvoimien sisäinen vaihtuvuus on erityisesti upseereiden osalta heidän tehtäväkiertonsa myötä korkea, vaikkakin viime vuosien rakennemuutos on vaikuttanut kaikkien henkilöstöryhmien sisäiseen vaihtuvuuteen. Vuonna 2010 sisäinen vaihtuvuus oli 7,8 prosenttia, mikä oli hieman korkeampi kuin edellisenä vuonna." Myös vuoden 2009 henkilöstötilinpäätöksessä oli vastaava toteamus, mutta siinä upseereiden tehtäväkiertoa kuvattiin "melko korkeaksi". (Puolustusvoimat 2010; 2011.)

Ulkoiseen vaihtuvuuteen luetaan siirtyminen toisen työnantajan palvelukseen, eläköityminen, palveluksessa olevan henkilön kuolema sekä muut syyt, esimerkiksi määräaikaaisuuden päättymisen ja irtisanominen. Ennen vuotta 2011 jaettiin henkilöstön vaihtuvuus lähtövaihtuvuuteen sekä sisäiseen vaihtuvuuteen. Lähtövaihtuvuus sisälsi tällöin kaiken henkilöstön poistuman puolustusvoimien palveluksesta: eläkepoistuma, ulkoinen vaihtuvuus irtisanomisineen ja määräaikaaisuuksien päättymisen, kuolleet sekä muu poistuma, kuten opinto- ja virkavapaat. Vuonna 2011 Puolustusvoimissa siirryttiin uuteen raportointiratkaisuun, jossa ulkoiseen vaihtuvuuteen lasketaan tiedot myös sopimussotilaiden, työllisyysvaroin palkattujen ja harjoittelijoiden osalta. (Puolustusvoimat 2014, 15.) Uudistuksen yhteydessä henkilöstötilinpäätöksestä poistettiin sisäisen vaihtuvuuden prosentit. Tarkasteltaessa vuosien 2006–2010 lähtövaihtuvuuksia on vuoden 2010 henkilöstön lähtövaihtuvuus pienin (5 %) ja vuoden 2009 lähtövaihtuvuus suurin (7,4 %). (Puolustusvoimat 2011, 15.)

Jotta saadaan suuntaa koko Puolustusvoimien vaihtuvuusluvuista, otetaan tarkasteluun vuodet 2009 ja 2010. Todellinen henkilöstön vaihtuvuus saadaan laskemalla sisäinen vaihtuvuus ja lähtövaihtuvuus yhteen. Vuoden 2009 osalta vaihtuvuus oli 14,5 prosenttia (sisäinen vaihtuvuus 7,1 % + lähtövaihtuvuus 7,4 %) ja vuoden 2010 vaihtuvuus 12,8 prosenttia (sisäinen vaihtuvuus 7,8 % + lähtövaihtuvuus 5 %). Vaihtuvuusluvut ylittävät Kauhasen (2004, 89) esittämän optimaalisen 5–10 % vaihtuvuuden. Tosin henkilöstövaihtuvuus vaihtelee tarkasteltaessa organisaation pienempiä yksiköitä. Myös viime vuosina vaihtuvuuden voi olettaa kasvaneen Puolustusvoimien rakenneuudistuksen johdosta.



### 3.7 Uusi esimies

Harvoin uusi esimies pääsee itse kokoamaan oman organisaationsa, vaan organisaatio työntekijöineen on jo olemassa. Tällöin esimiehen tehtävänä on johtaa ryhmää, jolla on jo oma organisaatiokulttuurinsa, toimintatavat ja asenteet. Aluksi esimiehen on opittava tuntemaan uusi organisaationsa ja tarvittaessa uskallettava tehdä muutoksia. Orientoitumista uuteen toimeen saattaa helpottaa ajatus siitä, että lopulta kaikki on vain väliaikaista. (Salminen 2006, 66–68.) Ilmavoimissa yksikön päällikön tehtävä täytetään joko siirtämällä tehtäväkierron perusteella varapäällikkö kyseiseen tehtävään, nostamalla yksikön omasta henkilöstöstä joku päällikön tehtävään tai määräämällä tehtävään sopiva henkilö jostakin muualta Puolustusvoimista.

Salminen (2006, 36) toteaa uuden aikakauden alkavan, kun organisaatioon nimitetään uusi esimies. Usein työntekijät vertaavat esimestä ainakin tämän aloittaessa tehtävässään edeltäjäänsä ja siksi esimiehelle voi olla haastavaa ottaa ryhmä haltuunsa. Organisaation antama virallinen johtajan status on työskentelyn jatkumisen edellytys. Virallisen statuksen lisäksi uuden johtajan on otettava johtajuus ja alaisten on se annettava. Uusi esimies voi omalla toiminnallaan lunastaa alaistensa kunnioituksen. Ongelmia voi esiintyä myöhemmin, mikäli esimies ei ole toiminnallaan saanut johtajuutta tai alaiset eivät ole hyväksyneet uuden esimiehensä johtajuutta. (mts. 36; Järvinen 2006, 31.)

Esimies on valta-asemassa suhteessa organisaation työntekijöihin. Esimies teettää organisaation valtuuttamana alaisilla työtä korvausta vastaan. Organisaatiolta esimies saa vallan, tehtävät, vastuun ja resurssit. (Järvinen 2006, 27.) Muona (2008, 131) muistuttaa Puolustusvoimien organisaation hierarkkisuuden juontavan kauaskantoisista perinteistä. Toisaalta hän kyseenalaistaa tilanteen, sillä sotilasorganisaatio heijastaa hänen mukaansa "yhteiskunnan poliittisia ja sosiaalisia rakenteita sekä kulttuurisia arvoja". Puolustusvoimien sisällä vallitsevat normit jalkautuvat ympäristöön varusmiespalveluksen suorittaneiden toimesta. Hierarkiaa ja arvojärjestystä noudattavat niin varusmiehet, kadetit kuin henkilökunta Puolustusvoimien johtoon asti. Tämä vaikuttaa myös Puolustusvoimien työntekijöiden käyttäytymiseen ja ajatusmaailmaan. (mts. 131.)

Virallisen organisaation rinnalla kaikissa organisaatioissa on niin sanottu epävirallinen organisaatio, johon sisältyy kyseisen yhteisön sisällä jaettu ja otettu johtajuus. Epävirallinen organisaatio on osittain havaittavissa ja osittain piilossa. Lindgrenin (2008) mukaan epävirallisen organisaation olemassaolo tulee hyväksyä, eikä sitä voi pitää pelkästään hyvänä tai pahana. Parhaassa tapauksessa virallisessa johtajan asemassa oleva tiedostaa epävirallisen organisaation ja siinä toimivat johtajat, ja kykenee hyödyntämään sitä omassa johtamisessaan. Uudella johtajalla voi olla haasteena tunnistaa uudessa organisaatiossa toimivia epävirallisia johtajia, ja mikäli hän kieltää tai sulkee epävirallisen organisaation olemassaolon ja mahdollisuudet pois, voi hänen itsensä olla vaikea saavuttaa johtajuutta. (Lindgren 2008, 12.) Esimiehen rooli psykologisen sopimuksen muotoutumisessa on tärkeä, sillä hän edustaa työn antajaa. Rakentamalla psykologisen sopimuksen työntekijöiden kanssa, esimies voi varmistaa, että molemmilla on samansuuntaiset näkemykset työskentelystä (Kiviranta 2010, 92).

Johtamiseen liittyy olennaisesti ristikkäiset vaatimukset ihmisten kanssa työskentelyn ja asioiden toteuttamisen välillä. Johtajan on jatkuvasti pohdittava, miten annetut tehtävät voidaan toteuttaa työssä olevien henkilöiden avulla, kuinka saadaan sitoutettua ihmiset tavoitteiden saavuttamiseen ja miten onnistutaan luomaan hyvät olosuhteet yhdessä työskentelylle. (Johtajan käsikirja 2012, 24.) Salminen (2006, 67) kehottaa uutta esimiestä tarkkailemaan toimintaympäristöään, jotta hän huomaa organisaatioiden muuttuvan sekä tehtävien vaihtuvan.

## 4 TUTKIMUSAINEISTO JA SEN MÄÄRÄLLINEN ANALYSOINTI

Tutkimuksen kirjoitusprosessi alkoi tutkimuksen ideoinnin yhteydessä. Samalla syntyivät ensimmäiset ajatukset tulevan kyselyn taustalle. Tutkimuksen lähtökohdat muodostuivat pääaineen opinnoissa suoritetuista kirjoitustehtävistä. Niiden rinnalla käytiin keskustelua niin ohjaajien kuin kurssitoverien ja läheistenkin kanssa. Ennen kyselyn lähettämistä lähetettiin Ilmasotakoulun ja Karjalan lennoston komentajille ja kyselyyn osallistuvien yksiköiden päälliköille tiedote kyselystä.

Kyselylomakkeen muodostamista varten tutustuttiin tutkimuksiin, joissa oli käytetty erilaisia kyselyitä. Kyselylomakkeen laatimisessa käytettiin apuna Vakkalan väitöskirjassa ollutta "henkilöstö kuntauudistuksessa"-kyselyä. Tarkoituksena oli muodostaa kysely, johon vastaaminen olisi helppoa ja mukaansa tempaavaa. Kyselyn muodostaminen oli haastavaa ja aikaa vievää. Kysymykset taustatiedoista syntyivät helposti ja niitä myös lisättiin kyselyä muokattaessa, koska lopputuloksen kannalta on parempi kysyä liikaa tietoja kuin liian vähän. Varsinaiset kysymykset rakentuivat tutkimuksen aihepiirin ympärille, muovautuen myönteisistä ja kielteisistä kokemuksista, jotka liittyivät esimiehen vaihtumiseen.

Kysymysten muodostaminen oli haastavaa. Yksiköiden erilaisuus tiedostettiin esimerkiksi organisaatorakenteen suhteen. Käytännössä tämä ilmeni esimerkiksi kehityskeskusteluissa, sillä toiset käyvät kehityskeskustelun yksikön päällikön kanssa ja toiset lähimmän esimiehensä kanssa, kuten jaosjohtajan. Esimiestä koskevia kysymyksiä tehtäessä pohdittiin, onko tarkoituksen mukaista mainita, tarkoitetaanko yleensä esimiestä vai yksikön päällikköä. Esimiehen vaihtumisnopeuteen liittyvissä kysymyksissä tarkennettiin esimiehellä tarkoitettavan nimenomaan yksikön päällikköä. Kun taas kysyttiin esimiehen vaihtumisen vaikutuksia, oli tarkoitus kartoittaa ilmiötä itsessään, ja saada kerättyä kokemuksia esimiehen vaihtumisesta. Lopulta kysely kirjoitettiin nopeasti, koska sitä oli työstetty mielessä jo pidemmän aikaa. Ensimmäinen versio kyselystä valmistui aikataulun mukaisesti huhtikuun 2014 lopussa. Liitteessä 1 on kyselyn saatekirje.

Kyselyn ensimmäisen osan kysymykset olivat taustatietoja, jotka kartoittivat vastaajan iän, työyksikön, palvelussuhteen luonteen, henkilöstöryhmän, pohjakoulutuksen ja työuran pituuden (Puolustusvoimissa ja nykyisessä yksikössä) sekä sen, montako esimiestä oli vastaajalla ollut uransa aikana. Lisäksi kysyttiin käsityksiä esimiehen sopivasta työskentelyajasta yksikön päällikkönä ja vastaajan mielipidettä yksikön päällikön vaihtumisnopeuteen.

Varsinainen kysely sisälsi kahdeksan kohtaa. Ensimmäinen kysymys koostui 15 väittämästä, joiden toteutumista vastaaja arvioi asteikolla 1 = ei ollenkaan, 5 = aiheuttaa / lisää merkittävästi. Toinen kysymys mittasi vastaajan mielipidettä esimiehen vaihtumisen vaikuttavuudesta 13 työhön liittyvästä tekijästä asteikolla 1 = ei vaikuta lainkaan ja 5 = vaikuttaa merkittävästi. Tämän lisäksi vastaaja valitsi kolme merkittävintä tekijää. Kolmas kysymys käsitteli esimiehen toimintaa, ja miten tärkeänä vastaaja koki esimerkkiväittämien olevan esimiehen toiminnassa. Vastaaja arvioi 15 väittämää samalla asteikolla kuin aiemmissa kysymyksissä eli 1 = ei lainkaan tärkeä ja 5 = erittäin tärkeä.

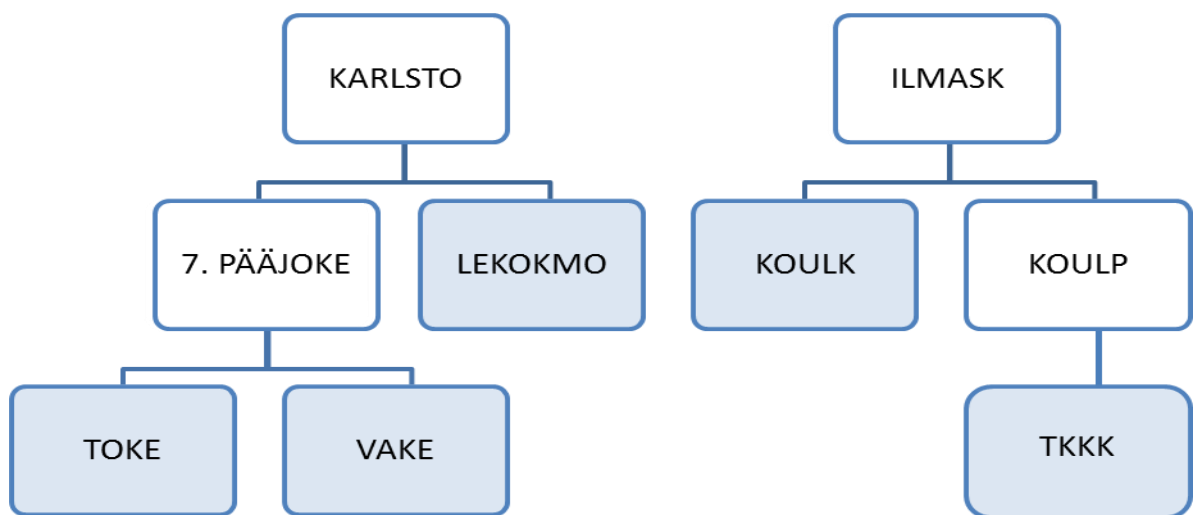
Neljäs ja viides kysymys sisälsivät 12 lähes samaa väittämää, ja molemmissa kohdissa vastaajan tuli valita kolme kohtaa, joihin esimiehen vaihtuminen oli vaikuttanut. Neljännessä kysymyksessä valittiin kielteisimmiksi ja viidennessä kysymyksessä myönteisimmiksi koetut vaihtoehdot. Molempiin kysymyksiin vastaaja saattoi halutessaan lisätä oman väittämän, jos omaa vaihtoehtoa ei löytynyt listalta ja jonka vastaaja koki merkitykselliseksi. Kuudes ja seitsemäs kysymys olivat ainoat täysin avoimet kysymykset, ja niillä haluttiin saada tietoon vastanneiden myönteisistä ja kielteisistä kokemuksista esimiehen vaihtumisesta. Tähän mennessä vastaaja oli jo useamman kysymyksen äärellä pohtinut esimiehen vaihtumisen vaikutuksia, joten konkreettisia esimerkkejä oli varmasti muistunut mieleen.

Kahdeksas kysymys koski esimiehen vaihtumisen vaikutuksia ja sisälsi aluksi seitsemän väittämää. Lopulliseen versioon näitä vähennettiin viiteen aihepiiriin, joita olivat päivittäinen työskentely, työilmapiiri, urakehitys, kehityskeskustelut sekä työnantajan odotukset. Vastausvaihtoehtoina oli kyllä, ei ja en osaa sanoa. Ei ja en osaa sanoa vastauksilla siirryttiin seuraavaan kysymykseen, ja kyllä vastauksella siirryttiin kirjoittamaan avoimeen tilaan kokemuksista kyseisestä aihepiiristä. Kyselyn lopussa oli vielä vapaan sanan kohta, johon vastaaja saattoi tarvittaessa kirjoittaa muita kommentteja.

Tässä vaiheessa tarkoituksena oli jakaa kysely kolmeen Ilmavoimien työyksikköön: Karjalan lennostosta 7. pääjohtokeskukseen ja lentokonekorjaamoon sekä Ilmasotakoulun koulutuskeskukseen. Mikäli yksiköiden vastaukset eroaisivat huomattavasti toisistaan, oli harkinnassa käyttää näistä kirjaimia A, B ja C siten, ettei työyksiköitä voisi yhdistää tuloksiin.

Tunnuksen hankkiminen webropol-järjestelmään onnistui helposti ja kyselyn tekeminen oli sujuvaa kun oppi ohjelman peruskäytön. Ohjelman ominaisuuksien takia paria kysymystä muokattiin selkeämpään ja yksinkertaisempaan muotoon. Kyselyn viimeistelyssä avustivat työnohjaajat sekä heidän lisäksi Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen tutkija Anitta Hannola, joka vastaa työilmapiirikyselyjen teettämisestä Puolustusvoimissa. Lisäksi tutkijan kaksi kurssikaveria testasi kyselyn ja heidän avullaan kyselyä saatiin muokattua vielä luettavampaan ja ymmärrettävämpään muotoon.

Liitteessä 2 on lopullinen kysely, joka muodostui 35 kysymyksestä. Taustatietoihin lisättiin kysymykset sukupuolesta sekä korkeimmasta sotilaskoulutuksesta ja esimiehen vaihtuvuutta koskeva kysymys siirrettiin seuraavalle sivulle. Varsinainen kysely keskittyi kartoittamaan henkilön työskentelyä, kokemuksia ja tunteita esimiehen vaihtumisen vaikutuksista.



KUVIO 2. Kyselyyn valitut joukko-osastot. Tummennettu yksiköt, joiden henkilöstölle kysely lähetettiin.

Tutkimuskohteeksi valittiin Ilmavoimien henkilökunta kahdesta joukko-osastosta (kuvio 2). Yksiköt ovat keskenään erilaisia muun muassa niiden henkilöstörakenteen osalta. Ilmasotakoulusta (ILMASK) valittiin koulutuskeskus (KOULK), koska useampi sen palveluksessa ollut henkilö oli vapaamuotoisissa keskusteluissa kertonut esimiesten jatkuvasta

vaihtumisesta. Tukikohtakomppania (TKKK) valittiin, jotta mukaan saataisiin yksi tavanomainen perusyksikkö, jonka päätehtävänä on varusmieskoulutus. Karjalan lennoston (KARLSTO) 7. pääjohtokeskuksen valvonta- ja torjuntakeskusten (VAKE ja TOKE) työntekijöiden oletettiin todennäköisesti työskennelleen pidempään samassa työyksikössä ja siten kokeneen ehkä useitakin esimiehen vaihtumisia. Lentokonekorjaamon (LEKOKMO) henkilökunnan ja organisaation tutkija mielsi tutkimukseen valituista yksiköistä stabiileimmaksi. Toisaalta käynnissä olleen puolustusvoimauudistuksen vuoksi oli kaikissa yksiköissä tapahtunut ja tapahtumassa henkilöstömuutoksia ja työntekijöitä oli saattanut siirtyä niihin lakkautetuista joukko-osastoista.

Toukokuun viimeisellä viikolla lähetettiin yksiköiden päälliköille sekä Karjalan lennoston ja Ilmasotakoulun komentajille tieto siitä, että esimiehen vaihtumisen vaikutuksia kartoittava kysely tehdään heidän organisaatioissaan. Kysely lähetettiin kesäkuun alussa tutkittavien yksikön postinkäsittelijöille tai päälliköille ja heitä pyydettiin välittämään kysely yksikkönsä henkilöstölle. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa, viimeisen vastauspäivän ollessa juhannusta edeltävä perjantai.

Jälkikäteen havaittiin, että olisi ollut parempi, mikäli käytettävissä olisi ollut henkilöstön sähköpostiosoitteet. Näin olisi voitu tehdä henkilökohtaiset linkit vastaajille ja niiden avulla seurata sitä, kuka on vastannut ja kuka ei. Nyt kaikki vastaajat saivat saman julkisen linkin, jota kautta vastaajat kävivät vastaamassa.

Kyselyn julkaisupäivänä saatiin sähköpostiviesti eräältä vastaajalta, joka oli kolmeen kertaan yrittänyt täyttää kyselyä, mutta järjestelmä oli katkaissut joka kerta internet-yhteyden ja tämän vuoksi vastaaminen oli jäänyt. Kyselyyn jäi pari kirjoitusvirhettä, vaikka kysymykset oli tarkastettu ja luettu useaan kertaan. Lisäksi muutama tarkentava kysymys jäi epähuomiossa kokonaan pois kyselystä. Ensimmäisen viikon puolivälissä havaittiin, että yhdeltä yksiköltä ei ollut palautettu yhtään vastausta. Kyseisen yksikön päällikkö oli jo lomalla. Uudella viestillä päällikön sijaiselle saatiin viesti kyselystä välittämään kyseiseen yksikköön. Ensimmäisen viikon jälkeen kahdesta yksiköstä oli tullut useita vastauksia. Kahdesta muusta yksiköstä oli tullut vain vähän vastauksia, toisesta kolme ja toisesta neljä. Tässä vaiheessa todettiin, että olisi hyvä saada jokaisesta yksiköstä vähintään viisi vastausta, jotta yksiköiden välistä vertailua voitaisiin suorittaa ja taata vastaajien anonymiteetti.

Vastauksia saatiin määräaikana kaikkiaan 49 kappaletta. Päälliköt mukaan lukien kysely lähetettiin 301 henkilölle. Kyselyn vastausprosentti muodostui siten niinkin alhaiseksi kuin 16,3 prosenttia. Vastausprosentin laskeminen oli tavanomaista haastavampaa, koska kysely oli lähetetty vastaajille yksiköiden päälliköiden välittämänä. Viikko kyselyn julkaisemisen jälkeen lähetettiin yksiköiden päälliköille ja postin käsittelijöille muistutusviesti, joka pyydettiin välittämään yksiköihin. Samalla päälliköitä pyydettiin lähettämään muistutusviestistä kopio tutkijan sähköpostiin, jolloin voitiin nähdä, kenelle kysely oli välitetty. Kaikkien yksiköiden päälliköt käyttivät viestin välittämiseen sisäistä ryhmäsähköpostia ja ainakin yhdessä ryhmäsähköpostilistassa oli muutama kyseiseen yksikköön kuulumaton henkilö.

Alhaisesta vastausprosentista johtuen kysely avattiin uudelleen kesälomien jälkeen elokuun puolivälissä vielä viikoksi. Kyselystä lähetettiin suoraan ryhmäviestit yksiköihin lisävastauksien saamiseksi. Viikon lisäaika tuottikin 22 vastausta lisää. Kyselyyn vastasi siten yhteensä 71 henkilöä ja lopulliseksi vastausprosentiksi muodostui 23,6.

Tutkimusaineiston analysointi aloitettiin tarkastamalla ensin vastauslomakkeet, kiinnittäen huomio selviin virheisiin ja mahdollisiin puuttuviin tietoihin (Hirsjärvi ym. 2005, 209). Muutamissa vastauslomakkeissa näytti siltä, että vastaaja oli väsynyt kesken kyselyn vastaamiseen ja jättänyt vastaamatta viimeisiin kysymyksiin, jotka eivät olleet pakollisia. Tämä olisi voitu välttää määrittelemällä kaikkiin kysymyksiin vastaaminen pakolliseksi, mutta se ei ollut mahdollista teknisistä syistä. Vastauslomakkeiden alustavan tarkastamisen jälkeen vastausten analysoinnissa vuorossa oleva tietojen täydennys (mts. 209) oli tässä tutkimuksessa toteutettu jo aiemmin avaamalla kysely uudelleen ja muistuttamalla avoimesta kyselystä sähköpostiviestillä. Kolmas ja viimeinen vaihe tutkimusaineiston analysoinnissa oli aineiston järjestäminen ja tallentaminen (mts. 2005, 209), jossa voitiin hyödyntää webropol-kyselyohjelman ominaisuuksia.

## 4.1 Taustatietoja kyselyyn vastanneista

### 4.1.1 Joukko-osasto ja työyksikkö

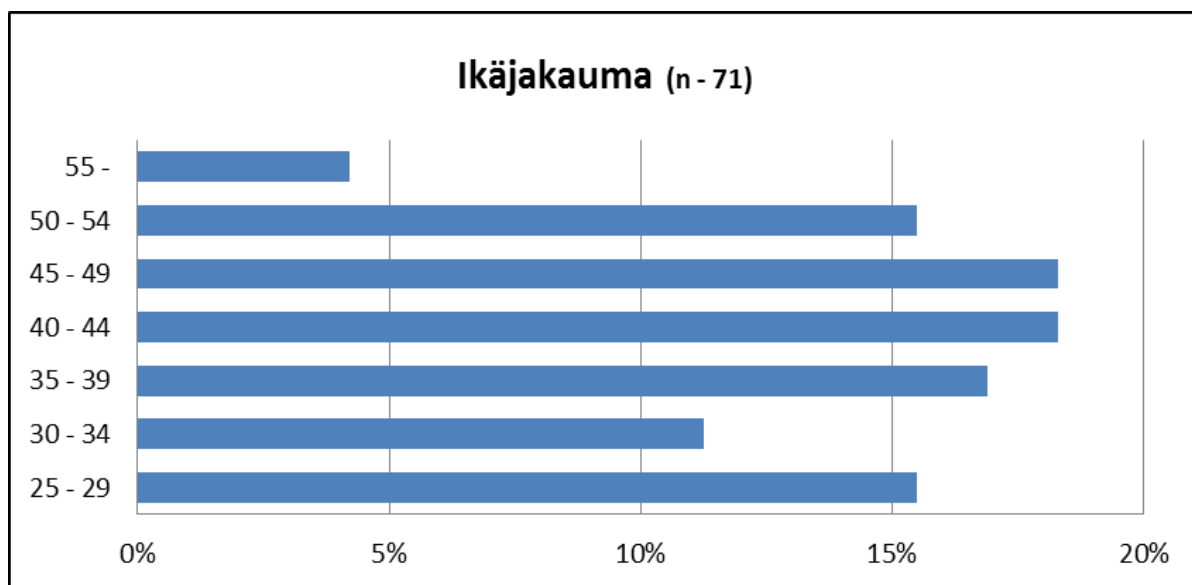


KUVIO 3. Vastanneiden joukko-osasto ja työyksikkö.

Vastanneista suurin osa, lähes 44 % työskenteli Ilmasotakoulun koulutuskeskuksessa. Neljäsosa (24 %) työskenteli Karjalan lennoston 7. pääjohtokeskuksen valvontakeskuksessa (VAKE) ja lentokonekorjaamolla (LEKOKMO) noin viidesosa (~20 %). Ilmasotakoulun tukikohtakomppaniassa (TKKK) työskenteli hieman yli 5 % kyselyyn vastanneista ja 7. pääjohtokeskuksen torjuntakeskuksessa (TOKE) 7 %. Koska vastauksia saatiin vain vähän tukikohtakomppaniassa ja torjuntakeskuksessa työskenteleviltä, jätettiin näiden yksiköiden vastaukset huomioimatta yksiköiden välisistä keskinäisistä vertailuista.



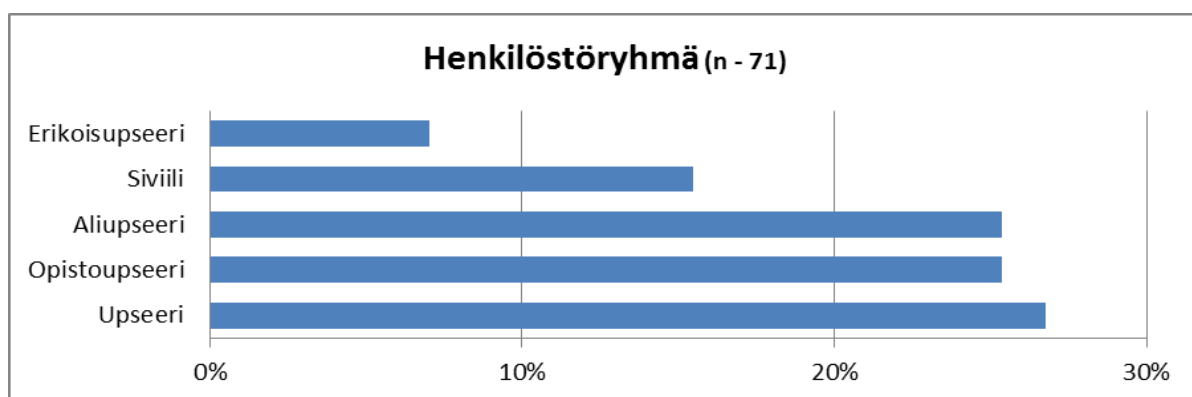
#### 4.1.2 Vastanneiden ikä ja henkilöstöryhmä



KUVIO 4. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma.

Kyselyyn vastanneiden keski-ikä oli 40,3 vuotta. Vastauksia ei saatu lainkaan 24-vuotiaiden tai sitä nuorempien ryhmästä. Myös yli 55-vuotiaita vastanneita oli vain alle 5 %. Nämä ikäryhmät olivat tässä tutkimuksessa siten aliedustettuina verrattaessa näiden ikäryhmien osuutta Ilmavoimien koko henkilöstössä. Yliedustettuina kyselyyn vastanneissa puolestaan olivat 25–34-vuotiaiden ja 40–54-vuotiaiden ikäryhmät. (A. Hannola, henkilökohtainen tiedoksiänto 25.9.2014)

Joka kymmenes vastannut oli nainen. Verrattaessa Ilmavoimien henkilöstöön, jossa naisia noin 14 %, olivat naiset tässä tutkimuksessa siten hieman aliedustettuina (A. Hannola, henkilökohtainen tiedoksiänto 25.9.2014).



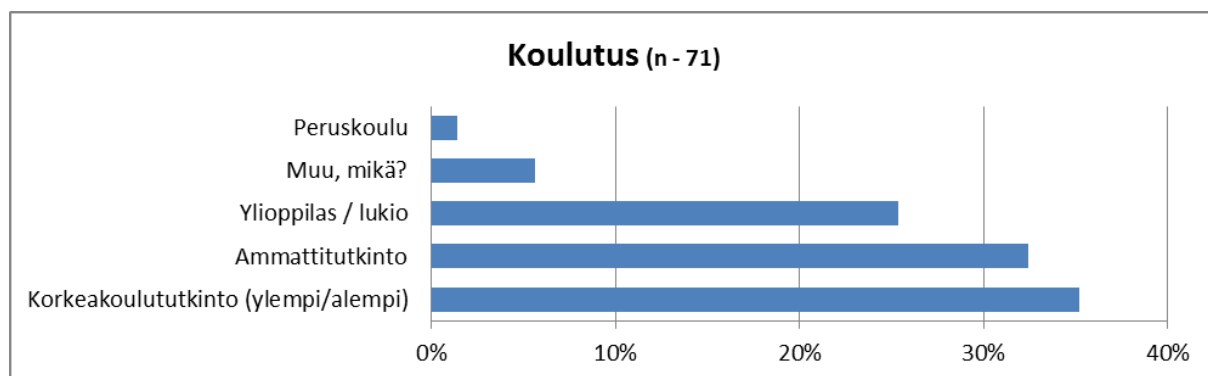
KUVIO 5. Vastanneiden henkilöstöryhmittäinen jakauma.

Kyselyyn vastanneista upseereita oli reilu neljännes (27 %), opisto- ja aliupseereita neljännes (25 %), siviilejä 16 % ja erikoisupseereita 7 %. Verrattaessa kyselyyn vastanneiden henkilöstöryhmittäistä jakaumaa Ilmavoimien henkilöstöön, olivat sekä upseerit että opistoupseerit yliedustettuina ja siviilit huomattavasti aliedustettuina. Kyselyyn vastanneiden aliupseerien ja erikoisupseerin määrä vastasi heidän osuuttaan Ilmavoimien henkilöstössä. (A. Hannola, henkilökohtainen tiedoksianto 25.9.2014)

Yhdeksän kymmenestä vastanneesta oli vakinaisessa palvelussuhteessa. Määräaikaisessa palvelussuhteessa oli vastanneista 11 %.

Yli puolet vastanneista (55 %) ei toiminut lainkaan esimiestehtävissä. Esimiestehtävissä suhteessa henkilökuntaan ja/tai varusmiehiin nähden oli 45 % vastanneista. Henkilökunnan esimiestehtävissä toimi 22 (31 %) vastannutta ja kahdeksan vastannutta toimi sekä henkilökunnan että varusmiesten esimiehenä.

#### 4.1.3 Koulutustausta



KUVIO 6. Kyselyyn vastanneiden korkein koulutus.

Yli kolmasosa (35 %) ilmoitti suorittaneensa joko ylemmän tai alemman korkeakoulututkinnon. Ammattitutkinnon oli suorittanut vajaa kolmasosa (32 %) vastanneista. Neljäsosalla (25 %) oli ylioppilastutkinto tai lukio korkeimpana pohjakoulutuksena. Neljä vastannutta ilmoitti korkeimmaksi koulutukseksi edellä mainittujen sijaan opistotason, opistoinsinöörin, insinöörin tai teknillisen koulun.

TAULUKKO 1. Vastanneiden ilmoittama korkein sotilaskoulutus.

Korkein sotilaskoulutus	Yhteensä %
OUJK	17,5 %
SAMOK 1	15,9 %
SM	11,1 %
EUK	9,5 %
LTNK	9,5 %
SK	6,3 %
Muu	30,2 %
Yhteensä (n - 63)	100,00 %

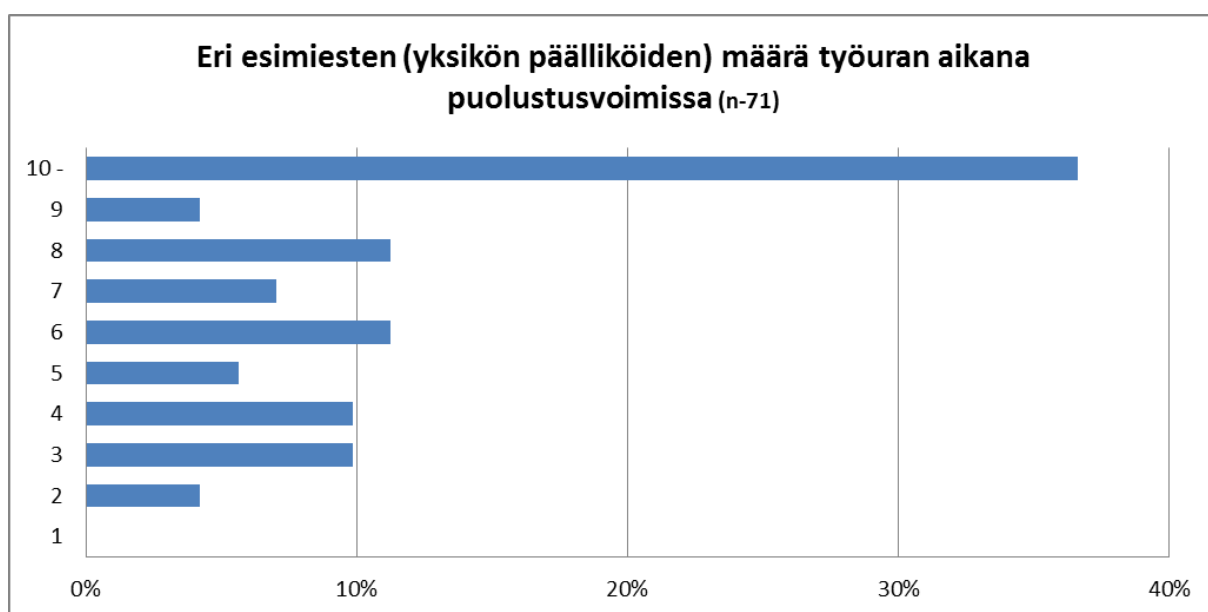
Kaikista vastanneista lähes yhdeksällä kymmenestä (~89 %) oli sotilaskoulutus ja heistä lähes joka viides (17,5 %) oli suorittanut opistoupseerien jatkokurssin (OUJK). Toiseksi eniten (~16 %) kyselyyn vastanneista oli sotilasammattillisen opintokokonaisuuden suorittajia (SAMOK1) ja kolmanneksi (~11 %) eniten sotatieteiden maisteritutkinnon suorittaneita (SM). Muut-kohdassa vastaajat mainitsivat yleisesiupseerikurssin, sotilasammattillinen opintokokonaisuus 2, mestariopinnot, perustietoa Puolustusvoimista, erikoisupseerien jatkokurssin ja sotilasammattihenkilö-kurssin. Henkilöstöstrategiassa linjataan upseereille tavoitteeksi, että kaikki sotatieteiden kandidaatin tutkinnon suorittaneet suorittavat myös sotatieteiden maisterin tutkinnon (HESTRA 2015, 29).

#### 4.1.4 Työura Puolustusvoimissa



KUVIO 7. Kyselyyn vastanneiden työskentelyaika Puolustusvoimissa.

Vastanneista yli kolmasosa (35 %) oli työskennellyt Puolustusvoimien palveluksessa 20 vuotta tai kauemmin. Melkein yhtä suuri osuus (34 %) vastanneista oli työskennellyt Puolustusvoimissa 11–19 vuotta. Lähes joka viides (18 %) kyselyyn vastannut oli ollut töissä Puolustusvoimissa 6–10 vuotta. Verrattaessa työskentelyaikaa Puolustusvoimissa Ilmavoimien henkilöstön työskentelyajan jakaumaan, vastaavat ne hyvin toisiaan. Tässä tutkimuksessa 6–10 vuotta palvelleet olivat hieman yliedustettuina ja 1–2 vuotta palvelleet hieman aliedustettuina. (A. Hannola, henkilökohtainen tiedoksianto 25.9.2014)



KUVIO 8. Kyselyyn vastanneiden ilmoittama yksikön päälliköiden lukumäärä Puolustusvoimien palveluksessa ollessa.

Jokaisella kyselyyn vastanneella oli ollut enemmän kuin yksi yksikön päällikkö työuransa aikana, joten jokaisella vastanneella on kokemuksia esimiehen vaihtumisesta. Vain neljällä prosentilla oli ollut ainoastaan kaksi eri yksikön päällikköä. Kolmesta neljään yksikön päällikköä työuran aikana oli ollut viidesosalla vastanneita. Neljällä kymmenestä (39 %) on ollut viidestä yhdeksään eri yksikön päällikköä työuransa aikana. Lähes yhtä usealla (37 %) oli ollut kymmenen eri yksikön päällikköä tai enemmän työuransa aikana.

#### 4.1.5 Työuran pituus nykyisessä yksikössä



KUVIO 9. Kyselyyn vastanneiden työskentelyaika nykyisessä yksikössä.

Vastanneista lähes kolmasosa (31 %) oli työskennellyt nykyisessä yksikössään enintään kaksi vuotta. Kolmesta kuuteen vuoteen työskennelleitä oli samoin lähes kolmasosa (31 %). Joka viides (20 %) kyselyyn vastannut oli työskennellyt nykyisessä yksikössään seitsemästä kymmeneen vuotta, ja lähes viidesosa yli 11 vuotta.



KUVIO 10. Eri yksikön päälliköiden lukumäärä nykyisessä yksikössä.

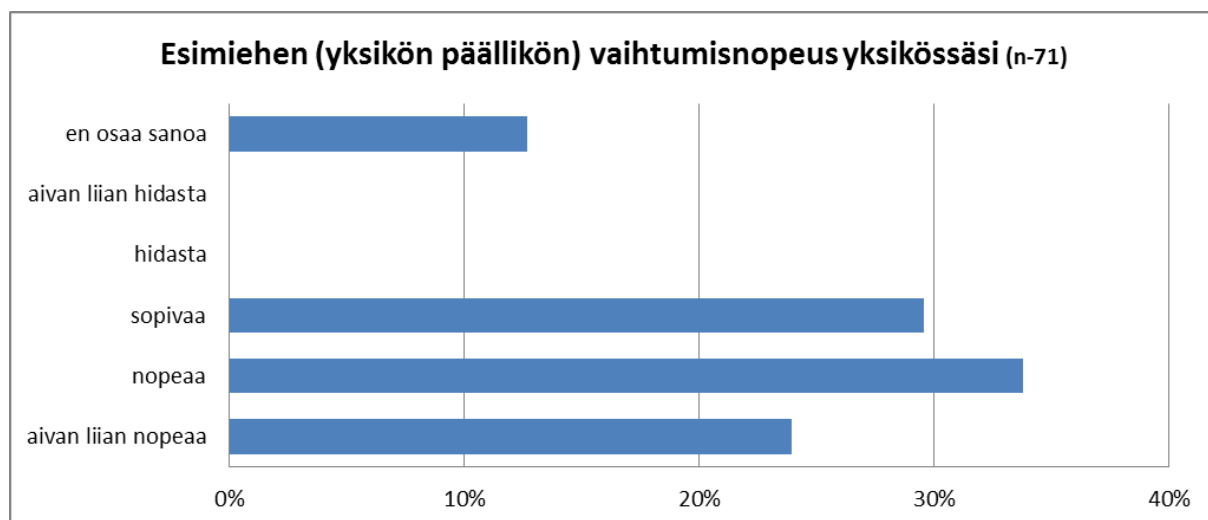
Tutkimuksessa haluttiin selvittää taustatietona, miten usein yksikön päällikkö oli vastaajan kohdalla vaihtunut hänen työskennellessä omassa työyksikössään. Viidesosalla vastanneista oli ollut nykyisessä yksikössään ainoastaan yksi yksikön päällikkö, kolmasosalla kahdesta kolmeen yksikön päällikköä ja hieman yli neljäsosalla neljästä viiteen yksikön päällikköä. Lähes viidesosalla vastanneista oli ollut kuusi päällikköä tai enemmän nykyisessä yksikössään.

Lisäksi lähes joka kolmannen (~30 %) esimies oli vaihtunut viimeksi oman siirtymisen seurauksena. Useammalla kuin kahdella kolmesta vastanneesta (~70 %) esimies oli vaihtunut viimeksi vastaajan nykyisessä yksikössä.

## 4.2 Esimiehen vaihtuminen

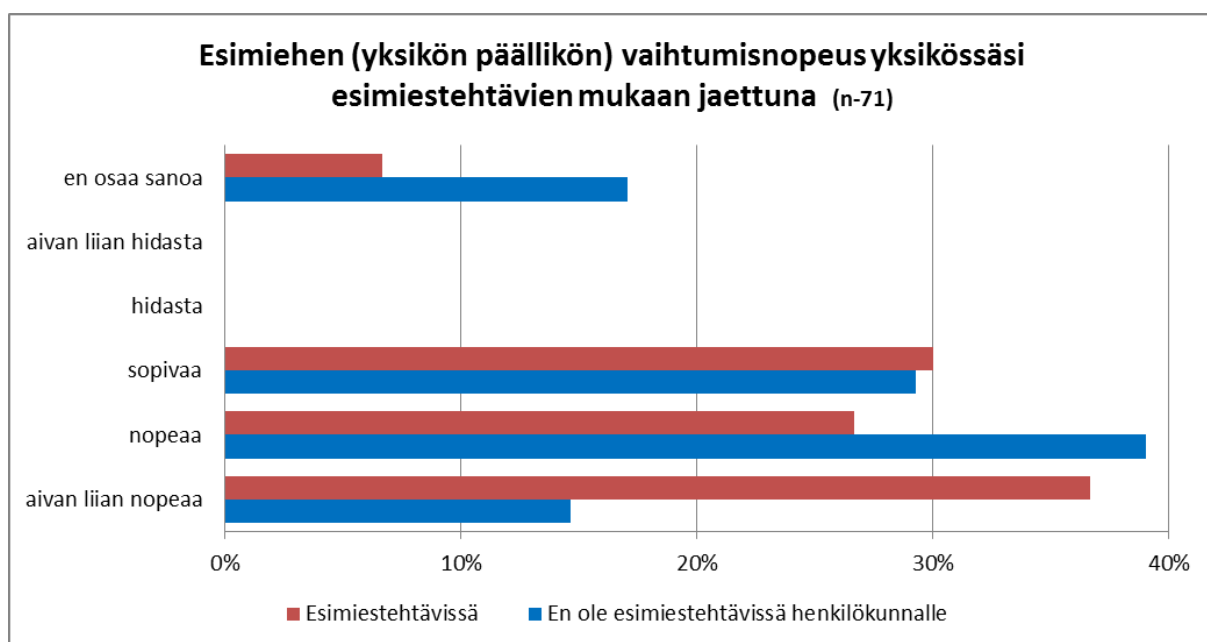
Henkilöstöstrategiassa todetaan, että perusyksikön päällikön tehtävään sijoitetaan lähtökohtaisesti esiupseerikurssin käynyt upseeri. Sotatieteiden maistereille on suunniteltu perusyksikön varapäällikön tai koulutusalan osastoupseerin tehtäviä. (HESTRA 2015, 30.) Valmistunut upseeri voi ainoastaan esittää toivomuksia tulevasta työtehtävästään tai työpaikastaan. Organisaatio käskää upseerin hänelle sopivaan tehtävään.

### 4.2.1 Yksikön päällikön vaihtumistahti



KUVIO 11. Kyselyyn vastanneiden näkemys esimiehen (yksikön päällikön) vaihtumisnopeudesta nykyisessä työyksikössä.

Lähes 30 % kaikista vastanneista oli sitä mieltä, että oman yksikön päällikön vaihtumisnopeus on ollut omassa yksikössä sopiva (KUVIO 11). Vastanneista yli kolmannes koki yksikön päällikön vaihtumisen olleen nopeaa ja lähes neljäsosan (~24 %) mielestä esimiehen vaihtuminen oli ollut aivan liian nopeaa. Vastanneista useampi kuin joka kymmenes (13 %) ei osannut ottaa kantaa vaihtumisnopeuteen. Kukaan ei kokenut, että esimiehet olisivat vaihtuneet hitaasti tai aivan liian hitaasti.



KUVIO 12. Esimiestehtävässä toimineiden ja ei-esimiestehtävässä toimineiden näkemykset esimiehen (yksikön päällikön) vaihtumisnopeudesta.

Kun kyselyyn vastanneet jaettiin esimiehiin ja niihin, jotka eivät toimineet esimiehenä henkilökunnalle (KUVIO 12), havaittiin, että erityisesti esimiestehtävissä toimivat pitivät oman yksikkönsä esimiehen (yksikön päällikön) vaihtumista aivan liian nopeana. "En osaa sanoa"-vastaukset painottuivat ei-esimiestehtävissä työskenteleviin (18 %), kun taas esimiestehtävissä toimivista vain vajaat 7 % ei osannut ottaa kantaa yksikön päällikön vaihtumisnopeuteen. Niistä, jotka eivät toimineet esimiestehtävissä henkilökunnalle, yli puolet (54 %) katsoi, että yksikön päällikön vaihtumisnopeus oli nopea tai aivan liian nopea. Esimiestehtävissä toimivista lähes kaksi kolmesta (63 %) koki yksikön päällikön vaihtumisnopeuden nopeana tai aivan liian nopeana.

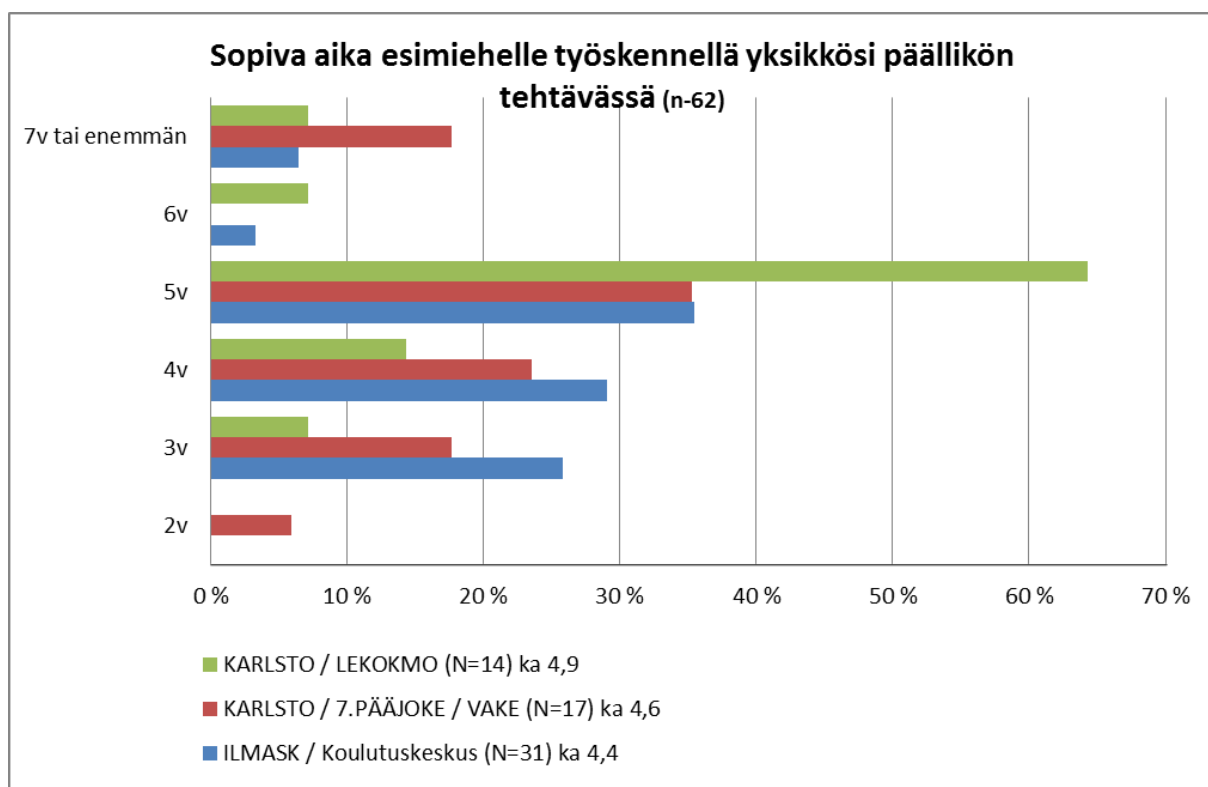
Puolustusvoimien henkilöstöstrategiassa todetaan henkilöstön saatavuuden ja sitoutumisen yhtenä osana olevan upseerien tehtäväkierron pidentäminen siten, ettei alle kahden vuoden välein tapahtuvia siirtoja tehdä kuin poikkeustapauksessa (HESTRA 2015, liite 1). Lisäksi henkilöstöstrategiassa on esimerkkejä upseerin tehtäväkierron pituudesta koulutustason mukaan. Nuoremman upseerin tehtävissä, päällikkö- ja komentajatehtävissä sekä kansainvälisissä tehtävissä keskimääräinen palvelusaika on kahdesta kolmeen vuotta. Kriisinhallinta-tehtävissä palvelusaika on yleensä kuudesta kuukaudesta yhteen vuoteen. Yleisesikunta-upseerien tehtävissä tavoitteena on kolmesta neljään vuotta palvelusta ja esiupseeritehtävissä neljästä kuuteen vuotta samassa tehtävässä. (mts. 28.)



KUVIO 13. Näkemys yksikön päällikön tehtävässä työskentelyn sopivasta pituudesta.

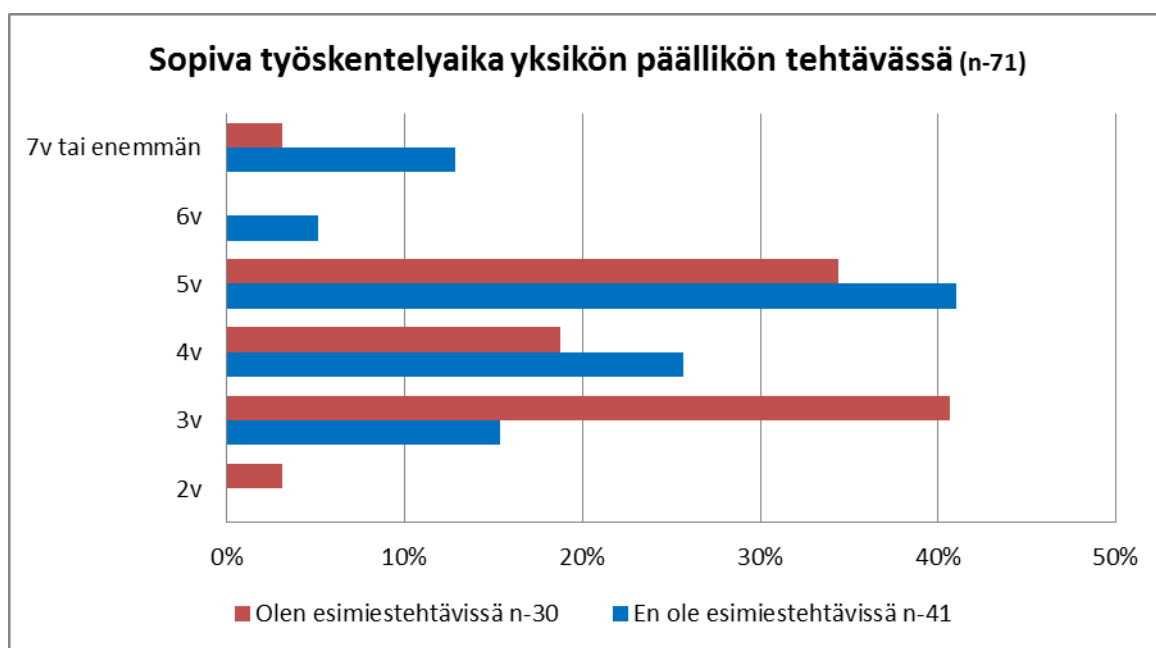
Vastaajilta kysyttiin: "Mikä on mielestäsi sopiva aika esimiehelle työskennellä yksikkösi päällikön tehtävässä?" (Kuvio 13). Kaikkien vastanneiden keskiarvo kysymykseen oli hieman yli neljä vuotta (4,1). Vastauksissa syntyi eroja eri yksiköiden välille samoin kuin esimies-tehtävissä toimivien ja ei esimiestehtävissä toimivien välille (KUVIO 14 ja 15).





KUVIO 14. Sopiva aika työskennellä yksikön päällikön tehtävässä – vertailu yksiköittäin.

Pisimmän ajan yksikön päällikön sopivaksi työskentelyajaksi ilmoittivat lentokonekorjaamon työntekijät. Heidän mielestään sopiva aika toimia heidän yksikkönsä päällikkönä oli lähes viisi vuotta (4,9). Toiseksi pisin aika oli valvontakeskuksessa työskentelevillä, hieman yli neljä ja puoli vuotta (4,6), ja kolmantena koulutuskeskuksessa työskentelevillä, hieman alle neljä ja puoli vuotta (4,4). Jos jätettiin huomioimatta ne, joiden esimies oli vaihtunut viimeksi oman siirtymisen seurauksena, ei tulos juurikaan muuttunut.

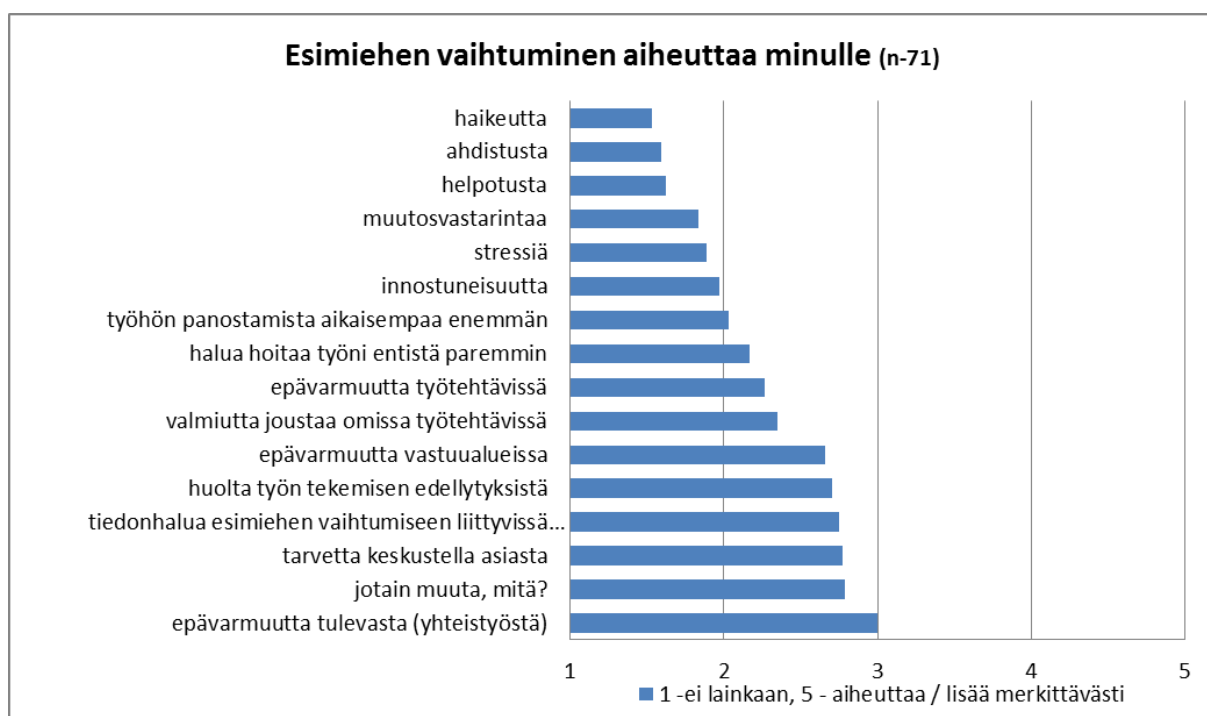


KUVIO 15. Sopiva työskentelyaika yksikön päällikön tehtävässä – vertailu tehtävän mukaan.

Esimiestehtävissä toimivista yli 40 % piti kolmea vuotta sopivana aikana työskennellä yksikön päällikkönä. Kolmasosan (34 %) mielestä viisi vuotta oli sopiva aika yksikön päällikön tehtävässä työskentelyyn, ja vajaa viidennes (18 %) piti neljää vuotta sopivana aikana. Vastausvaihtoehdot kaksi vuotta ja seitsemän vuotta tai enemmän saivat molemmat muutaman prosentin kannatuksen. Ei esimiestehtävissä toimineista valtaosa (41 %), piti sopivana aikana viittä vuotta. Neljäsosa (25 %) piti neljää vuotta sopivana aikana, ja 15 % piti kolmea vuotta sopivana aikana työskennellä yksikön päällikön tehtävässä. Ei esimiestehtävissä toimineista kukaan, ei pitänyt alle kolmea vuotta sopivana työskentelyaikana yksikön päällikölle. Osa katsoi yksikön päällikön sopivaksi työskentelyajaksi kuusi vuotta (5 %) tai jopa seitsemän vuotta tai enemmän (13 %).

#### 4.2.2 Esimiehen vaihtumisen vaikutuksia

Vastaajilta kysyttiin esimiehen vaihtumisen herättämiä tunteita, ajatuksia, asioita ja seurauksia sekä arvioita näiden voimakkuudesta asteikolla 1–5 (1 = ei lainkaan ja 5 = lisää / aiheuttaa merkittävästi). Kysymykseen "*Esimiehen vaihtuminen herättää minussa / aiheuttaa minulle*" liittyi 15 valmista väittämää esimiehen vaihtumisen vaikutuksista. Lisäksi mahdollisuutena oli lisätä "joku muu, mikä" kohtaan omavalintainen väittämä. Vastaajan tuli arvioida väittämässä esitetyn vaikutuksen voimakkuutta. Väittämistä kuusi sijoittui keskiarvoltaan vaikutuksen voimakkuudessa välille 1–2. Loput väittämät sijoittuivat välille 2–3. Kukaan vastaajista ei ollut valinnut 1 vaihtoehtoa jokaiseen väittämään.



KUVIO 16. Vastanneiden arvioita esimiehen vaihtumisen vaikutuksista.

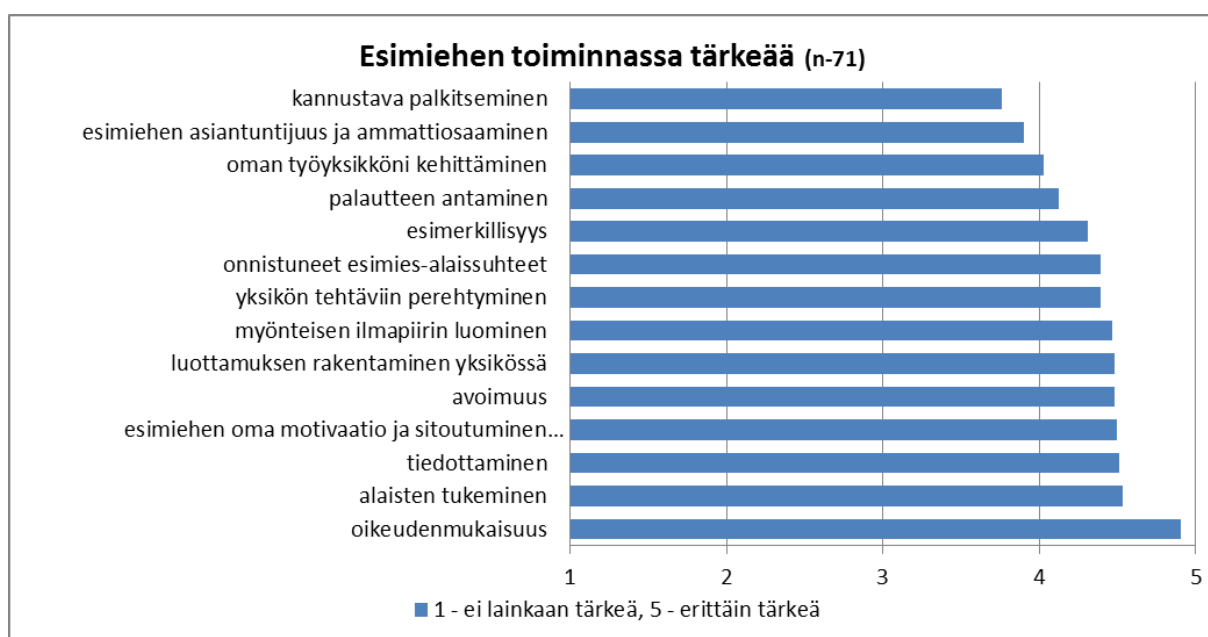
Yleisin arvio ahdistus ja stressi -väittämiin oli 1, keskiarvon ollessa 1,6. Muutama vastanneista oli kuitenkin valinnut ahdistuksen osalta voimakkuudeksi 4 tai 5, ja stressin osalta kyseiset vaihtoehdot oli valinnut kahdeksan vastannutta. Upseereiden, aliupseereiden ja siviilien arvioissa ei ollut juurikaan eroja. Tunnetiloista siviilityöntekijöillä oli korkeimmat keskiarvot ahdistuksen (2,45) ja stressin (2,73) osalta kun vastaavat arvot olivat upseereilla 1,42 ja 1,68 ja aliupseereilla 1,33 ja 1,72.

TAULUKKO 2. Esimiehen vaihtuminen herättää minussa tai aiheuttaa minulle.

Väittäjä	Kaikkien keskiarvo (N-71)	ILMASK KOULK (N-18)	KARLSTO VAKE (N-16)	KARLSTO LEKOKMO (N-9)
epävarmuutta tulevasta (yhteistyöstä)	3,0	3,8	3,2	2,4
jotain muuta, mitä?	2,8	4,3	3,3	2,0
tarvetta keskustella asiasta	2,8	3,7	2,3	2,1
tiedonhalua esimiehen vaihtumiseen liittyvissä asioissa	2,8	3,2	2,9	2,1
huolta työn tekemisen edellytyksistä	2,7	3,4	2,8	2,2
epävarmuutta vastuualueissa	2,7	3,1	2,4	2,4
valmiutta joustaa omissa työtehtävissä	2,4	2,4	2,6	2,4
epävarmuutta työtehtävissä	2,3	2,9	2,1	1,9
halua hoitaa työni entistä paremmin	2,2	2,1	2,4	2,2
työhön panostamista aikaisempaa enemmän	2,0	1,9	2,4	2,1
innostuneisuutta	2,0	2,0	2,3	2,0
stressiä	1,9	2,6	1,8	1,6
muutosvastarintaa	1,8	2,2	2,1	1,8
helpotusta	1,6	1,9	1,7	1,6
ahdistusta	1,6	2,3	1,4	1,3
haikeutta	1,5	1,6	1,8	1,2

Taulukossa 2 on vertailtu väittäjien saamia keskiarvoja koulutuskeskuksessa, valvontakeskuksessa ja lentokonekorjaamossa työskentelevien osalta. Vastanneista otettiin huomioon ne, joiden esimies ei ollut vaihtunut viimeksi vastaajan oman siirtymisen takia. Väittäjä esimiehen vaihtuminen herättää minussa *epävarmuutta tulevasta (yhteistyöstä)* saa koulutuskeskuksen vastaajilta keskiarvon 3,8, valvontakeskuksesta 3,3 ja lentokonekorjaamolta 2,4, kaikkien vastanneiden keskiarvon ollessa 3. *Huoli työn tekemisen edellytyksistä* sai keskiarvon 2,7. Koulutuskeskuksessa arvo oli vähän korkeampi (3,4) ja lentokonekorjaamolla matalampi (2,2), valvontakeskuksen arvon ollessa keskiarvon tietämällä (2,8). Väittäjien *ahdistus* ja *stressi* osalta keskiarvot jäivät melko alhaisiksi, sillä ahdistusta kokeneiden keskiarvo oli 1,6 ja stressiä kokeneiden keskiarvo 1,9. Keskiarvojen perusteella voidaan todeta, että esimiehen vaihtuminen aiheutti stressiä ja ahdistusta vain vähäisessä määrin.

Ne vastanneet, jotka vastasivat esimiehen vaihtumisen aiheuttaneen stressiä ja ahdistusta, kokivat lähes kaikki väittämät voimakkaammin.<sup>2</sup> Seuraavassa esitetään muutamia väittämiä ja niiden saamat keskiarvot (suluissa). + -merkinnällä esitetään muutos kaikkien vastanneiden keskiarvoon. Korkeimman keskiarvon (4,2) sai väittämä *epävarmuutta tulevasta (yhteistyöstä)* (+1,2) ja toiseksi korkeimmalle (4) nousi *huoli työn tekemisen edellytyksistä* (+1,3). Pienin arvo (2) oli *haikeuden* kokemuksen osalta (+0,5). Muihin väittämiin suurimmat erot keskiarvojen osalta olivat stressi (+1,3), ahdistus (+1,3), epävarmuus työtehtävissä (+0,9), muutosvastarinta (+0,9) ja tarve keskustella asiasta (+0,7).



KUVIO 17. Vastanneiden näkemys siitä, mikä on esimiehen toiminnassa tärkeää.

Kysymyksessä 17 selvitettiin, mitä vastaajat pitivät tärkeänä esimiehen toiminnassa. Vastaajia pyydettiin arvioimaan 14 väittämää asteikolla 1–5 (1 = ei lainkaan tärkeä, 5 = erittäin tärkeä). Kaikista tärkeimmäksi esimiehen toiminnassa arvioitiin annetuista vaihtoehdoista oikeudenmukaisuus. Ainoastaan kannustava palkitseminen ja esimiehen asiantuntijuus ja ammattiosaaminen arvioitiin hieman alle 4. Muut annetut vaihtoehdot saivat arvoja välille 4–5.

<sup>2</sup> Stressi ja ahdistus -väittämiin vastauksena jokin muu kuin 1.

### 4.2.3 Esimiehen vaihtumisen merkittävimmät vaikutukset

Vastaajia pyydettiin valitsemaan kolme kohtaa kysymyslomakkeessa esitetyistä asioista, joihin esimiehen vaihtuminen oli vaikuttanut eniten. Yhteensä valintoja tehtiin 201 kappaletta ja vastanneita oli 69. Tämä tarkoittaa sitä, etteivät kaikki vastanneista valinneet pyydettyä kolmea kohtaa, vaan osa valitsi vähemmän kuin kolme asiaa. Kolme asiaa, joihin esimiehen vaihtumisen katsottiin usein vaikuttavan, olivat *tiedonkulku omassa yksikössä* (35 valintaa), *työyhteisön käyttäytymistavat* (28 valintaa) ja *työilmapiiri omassa yksikössä* (27 valintaa). Valinnoista 45 prosenttia sijoittui näihin vaikutuksiin. Tässä kysymyksessä ei tarkasteltu sitä, onko vastaaja ajatellut vaikutuksen myönteisenä vai kielteisenä, vaan minkä asian hän on oman kokemuksensa perusteella valinnut vaikuttavimmaksi.

TAULUKKO 3. Esimiehen vaihtumisen vaikutukset.

<b>Esimiehen vaihtuminen on vaikuttanut</b>	<b>merkittävimmät valinnat</b>	<b>Yhteensä %</b>
<b>tiedonkulkuun yksikössäni</b>	<b>35</b>	<b>17</b>
<b>työyhteisön käyttäytymistapoihin</b>	<b>28</b>	<b>14</b>
<b>työilmapiiriin yksikössäni</b>	<b>27</b>	<b>13</b>
työtehtävieni suorittamiseen	17	8
tehtävien tasapuoliseen jakautumiseen	17	8
työmotivaatiooni	13	6
työmäärääni	12	6
kiireen tuntuun	12	6
urakehitykseeni	9	4
luottamukseeni työnantajaa kohtaan	9	4
työni arvostukseen yksikössäni	8	4
työhön sitoutumiseeni	7	3
johonkin muuhun, mihin?	4	2
työaikojen noudattamiseen	3	1
Yhteensä (n-69)	201	100

Vastaajia pyydettiin seuraavaksi valitsemaan enintään viisi kysymyslomakkeessa mainittua väittämää, joihin esimiehen vaihtuminen oli vaikuttanut kielteisimmin. Yhteensä valintoja tehtiin 114, ja keskimäärin valittiin 2–3 väittämää. Tähän kysymykseen vastanneita oli 46. Kielteisimpinä esimiehen vaihtumisen vaikutuksina koettiin *totuttujen käytäntöjen muuttaminen* (16 valintaa), *työyhteisön sisäiset suhteet* (15 valintaa) ja *työilmapiirin muuttuminen* (14 valintaa). Seuraavaksi pyydettiin kertomaan kielteisistä kokemuksista, jotka liittyvät esimiehen vaihtumiseen Ilmavoimissa. Vastauksia tähän avoimeen kysymykseen tuli 25. Avointen vastausten analysointi ja tulokset esitellään luvussa 5.

TAULUKKO 4. Kielteisimmät kokemukset esimiehen vaihtumisesta.

<b>Esimiehen vaihtuminen on vaikuttanut kielteisimmin</b>	<b>Valintojen lukumäärä</b>	<b>Yhteensä %</b>
<b>totuttujen käytäntöjen muuttaminen</b>	<b>16</b>	<b>14</b>
<b>työyhteisön sisäiset suhteet</b>	<b>15</b>	<b>13</b>
<b>työilmapiirin muuttuminen</b>	<b>14</b>	<b>12</b>
<b>työnjako</b>	<b>12</b>	<b>11</b>
uuden esimiehen erilaiset odotukset työtehtävistäni	11	10
työmotivaationi	10	9
työaikani käyttäminen uuden esimiehen perehdyttämiseen	10	9
työaikani käyttäminen uuden esimiehen opastamiseen ja neuvomiseen hänen työtehtäviin liittyen	9	8
kehityskeskustelu	8	7
mahdollisuudet käyttää viikkoliikuntaa	4	4
urakehitykseeni	3	3
joku muu, mikä?	2	2
Yhteensä (n - 46)	114	100 %

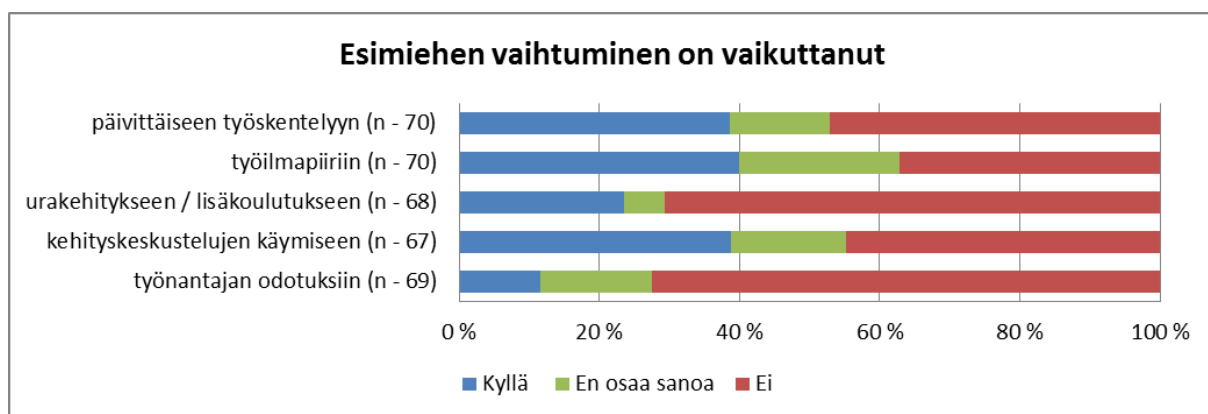
Vastaajia pyydettiin valitsemaan enintään viisi kysymyslomakkeessa mainittua väittämää, joihin esimiehen vaihtumisen koettiin vaikuttaneen myönteisimmin. Yhteensä valintoja tehtiin 95 ja keskimäärin kukin 48 vastanneesta valitsi kaksi väittämää. Myönteisimpinä koettiin *totuttujen käytäntöjen muuttaminen* (16 valintaa), *kehityskeskustelu* (13 valintaa), *työyhteisön sisäiset suhteet*, *työnjako* ja *työilmapiirin muuttuminen* (12 valintaa). Seuraavaksi pyydettiin kertomaan myönteisistä kokemuksista, jotka liittyvät esimiehen vaihtumiseen Ilmavoimissa. Vastauksia avoimeen kysymykseen tuli 16. Avointen vastausten analysointi ja tulokset esitellään luvussa 5.

TAULUKKO 5. Myönteisimmät kokemukset esimiehen vaihtumisesta.

<b>Esimiehen vaihtuminen on vaikuttanut myönteisimmin</b>	<b>Valintojen lukumäärä</b>	<b>Yhteensä %</b>
<b>totuttujen käytäntöjen muuttaminen</b>	<b>16</b>	<b>17</b>
<b>kehityskeskustelu</b>	<b>13</b>	<b>14</b>
<b>työilmapiirin muuttuminen</b>	<b>12</b>	<b>13</b>
<b>työnjako</b>	<b>12</b>	<b>13</b>
<b>työyhteisön sisäiset suhteet</b>	<b>12</b>	<b>13</b>
työmotivaationi	9	9
uuden esimiehen erilaiset odotukset työtehtävistäni	6	6
urakehitykseeni	6	6
mahdollisuudet käyttää viikkoliikuntaa	4	4
joku muu, mikä?	4	4
työaikani käyttäminen uuden esimiehen opastamiseen ja neuvomiseen hänen työtehtäviin liittyen	1	1
työaikani käyttäminen uuden esimiehen perehdyttämiseen	0	0
Yhteensä (n - 48)	95	100 %

Selvästi merkittävimmin esimiehen vaihtumisen koettiin vaikuttaneen tiedonkulkuun omassa yksikössä, työyhteisön käyttäytymistapoihin sekä yksikön työilmapiiriin. Mielenkiintoista on, että esimiehen vaihtumisen sekä myönteisin että kielteisin vaikutus oli *totuttujen tapojen muuttaminen*. Lisäksi vastanneet arvioivat sekä myönteisimpien että kielteisimpien väittämien listasta samat väittämät merkittävimmiksi. Tarkasteltaessa merkittävimiksi valittujen viiden kärkeä, oli niistä peräti neljä samaa väittämää. Nämä olivat *totuttujen käytäntöjen muuttaminen*, *työyhteisön sisäiset suhteet*, *työilmapiirin muuttuminen* ja *työnjako*. Kaikki edellä mainitut vaihtoehdot olivat saaneet 12–16 valintaa. Vastaaja sai valita annetuista väittämistä enintään viisi omasta mielestään merkittävintä väittämää.





KUVIO 18. Esimiehen vaihtumisen vaikutuksia.

Vastanneista noin 40 prosenttia koki esimiehen vaihtumisen vaikuttaneen päivittäiseen työskentelyyn, työilmapiiriin sekä kehityskeskustelujen käymiseen (KUVIO 18). Vastanneista noin 70 % ei kokenut esimiehen vaihtumisen vaikuttaneen urakehitykseen tai lisäkoulutukseen ja työnantajan odotuksiin. Kyllä-vastanneet kirjoittivat avoimia vastauksia kehityskeskustelujen käymiseen liittyen 26 kappaletta, päivittäiseen työskentelyyn ja työilmapiiriin liittyen 25 kappaletta, urakehitykseen tai lisäkoulutukseen liittyen 15 kappaletta sekä työnantajan odotuksiin liittyen kahdeksan kappaletta.

## 5 TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSIA ESIMIEHEN VAIHTUMISESTA

Kyselyn avointen vastausten analysoinnissa käytettiin Alasuutarin (2001, 39) laadullisen analyysin jakoa *havaintojen pelkistämiseen* ja *arvoituksen ratkaisemiseen*. Alasuutari huomauttaa, että tällaisen jaon voi tehdä vain analyttisesti, sillä lopulta havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen kuitenkin liittyvät toisiinsa. Havaintojen pelkistäminen tapahtuu kahdessa vaiheessa. Koska aineistoa voi tarkastella useista eri näkökulmista, keskitytään ensimmäisessä vaiheessa huomioimaan kysymyksen asettelun ja teoreettisen viitekehyksen kannalta olennainen aineisto. Toisessa vaiheessa havainnot yhdistetään. Tarkoituksena on löytää havaintoja yhdistävä tekijä ja samalla aineiston supistaminen. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta sitä, että aineistosta pyritäisiin löytämään keskivertotapauksia. (mts. 39–40.)

Arvoituksen ratkaisemisella tarkoitetaan tulkintaa. Alasuutari toteaa arvoituksen ratkaisemisen tarkoittavan sitä, että "tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä" (Alasuutari 2001, 44). Arvoitusta ratkaistaessa käytetään johtolankoina edellisessä vaiheessa pelkistettyjä havaintoja, aiempaa tutkimusta sekä kirjallisuutta. Myös tilastollisia tietoja voi käyttää johtolankojen rinnalla. Johtolankojen taustalla olevasta aineistosta etsitään vihjeitä arvoituksen ratkaisemiseksi. (mts. 40–44.)

Koko kyselyllä saatu vastausaineisto (haastatteluaineisto) tulostettiin paperille, minkä jälkeen aloitettiin aineiston pelkistäminen edellä kuvatun mukaisesti. Aluksi avoimiin kysymyksiin annetut vastaukset sijoitettiin kysymyksissä 20 ja 22 esitettyjen väittämien alle<sup>3</sup>.

Kysymyksissä esitetyt väittämät olivat:

- työmotivaatio
- työajan käyttäminen uuden esimiehen perehdyttämiseen
- työajan käyttäminen uuden esimiehen opastamiseen ja neuvomiseen hänen työtehtäviinsä liittyen

---

<sup>3</sup> Kysymyksessä 20 vastaajan tuli valita enintään viisi asiaa, joihin hän koki esimiehen vaihtumisen vaikuttaneen kielteisimmin. Kysymyksessä 22 vastaajaa pyydettiin valitsemaan enintään viisi asiaa, joihin esimiehen vaihtumisen koettiin vaikuttaneen myönteisimmin.

- uuden esimiehen erilaiset odotukset työtehtävistäni
- urakehitys
- työilmapiirin muuttuminen
- mahdollisuus käyttää viikkoliikuntaa
- kehityskeskustelu
- työnjako
- työyhteisön sisäiset suhteet

Samalla myönteiset ja kielteiset vastaukset jaettiin omiin ryhmiinsä. Neutraalit vastaukset sijoitettiin näiden väliin.

Seuraavaksi vastaukset teemoitettiin aihepiireittäin ensin kahdeksaan ryhmään (motivaatio, urakehitys, kehityskeskustelu, ilmapiiri, esimiehen odotukset, työskentely, perehdytys ja vapaa sana). Tuomi ja Sarajärvi (2013, 93) toteavat teemoittamisen olevan aineiston pilkkomista ja kokoamista uudelleen aihepiireittäin. Teemoittamisessa heidän mukaansa olennaista on se, mitä kustakin teemasta sanotaan. Teemoittamisen ja yhdistelyn jälkeen muodostui viisi vastausryhmää ja lisäksi "muut vastaukset"-ryhmä. Viisi teemaa oli "urakehitys ja lisäkoulutus", "ilmapiiri", "kehityskeskustelu", "työskentely" sekä "henkilöstö". Käsillä olevan tutkimuksen alatutkimuskysymyksiin, "*Mitä myönteisiä vaikutuksia on esimiehen vaihtumisella?*" ja "*Mitä kielteisiä vaikutuksia on esimiehen vaihtumisella?*", vastataan näiden teemojen näkökulmista.

## 5.1 Urakehitys ja lisäkoulutus

Urakehitys ja lisäkoulutus -teeman alle koottiin vastaajien näkemyksiä siitä, miten esimies vaikuttaa työntekijän etenemiseen uralla ja työntekijän lisäkouluttamiseen. Vastauksissa oli tasaisesti myönteisiä, kielteisiä ja neutraaleita kommentteja. Esimiehen asenne saattoi jopa estää uralla etenemisen. Työntekijöiden mielestä toiset esimiehet suhtautuivat työntekijöiden uraan ja lisäkoulutukseen kannustavasti – toiset taas päinvastoin. Myös esimiehen nopean urakierron katsottiin vaikuttavan työntekijöiden käsitykseen esimiehestä. Kun esimies vaihtui usein, työntekijät katsoivat, ettei esimies ollut kovinkaan sitoutunut omaan yksikkönsä ja henkilöstön kehittämiseen (vrt. Salminen 2006, 68–69).

Myönteisissä vastauksissa korostettiin esimieheltä saatua tukea ja tämän myönteistä suhtautumista työntekijän lisäkoulutukseen. Osa esimiehistä oli ehdottanut ja tarjonnut työntekijälle hänen urakehitystä edistävää lisäkoulutusta. Esimiehen omilla käsityksillä ja henkilöstön arvostamisella katsottiin olevan vaikutusta siihen, kenen uraa edistetään.

*"Esimiehen vaihduttua sain irrotettavuuden uusiin ja vaativampiin tehtäviin, sitä ennen jumissa – –."*

*"On puoltanut vahvasti jatkokoulutusta mutta valitettavasti lennosto tasalla on tökkinyt koulutukseen pääseminen. Jos koulutusta on jäänyt saamatta, pidän vahvasti sitä ylemmän tason vikana."*

Eräs vastaaja totesi olleensa "jumissa", vailla mahdollisuuksia saada uusia ja vaativampia tehtäviä. Tilanne korjaantui vastaajan kannalta myönteiseksi esimiehen vaihduttua. Kokemus on samansuuntainen kuin Kauhasen (2006, 69) mainitsema sisäisen siirron vaikeus silloin, kun esimies ei halua luopua hyvästä työntekijästä. Toisaalta esimies on saattanut hyvinkin puoltaa henkilöä uusiin tehtäviin tai koulutuksiin, mutta esitystä ei ole hyväksytty.

Kielteisissä vastauksissa korostui esimiehen sitoutumattomuus, jonka seurauksena vastaaja katsoi, että hänen uransa edistymisen kannalta merkittävä koulutus oli lähes jäänyt toteutumatta esimiehen jättäessä sovitut asiat hoitamatta. Eräs vastaaja oli kouluttautunut omakustanteisesti vapaa-ajallaan, ja totesikin käyttävänsä saamansa hyödyn muun kuin nykyisen työnantajan hyväksi. Lisäksi eräs vastaaja näki esimiehen sotilaskoulutuksen syyksi siihen, ettei esimies ollut perillä hänen tehtävästään. Myös Leinosen ym. (2012) tutkimuksessa todetaan siviilityöntekijöiden kaipaavan esimiehiä, joilla olisi johtamansa alan osaamista.

*"Olen halunnut hakeutua kurssille jotta esimieheni saattaisi vaihtua."*

*"Et voi luottaa siihen, että esimies kykenisi vastaamaan henkilöstön järkevästä urakehityksestä tai tukea sitä, koska nopea urakierto ja odotusarvoltaan vähäinen palvelusaika tehtävässä ei sitouta esimiehiä vastaamaan henkilöstön kehittämisestä sekä urakierron ja -kehityksen varmistamisesta."*

*"Joku esimies ehdottaa ja varaa rahaa minun lisäkoulutuksille, toinen ei halua asiaa kuullakaan. Joten aika usein MAKSAN ITSE KOULUTUKSENI JA KÄYN NE KOKONAAN VAPAA-AJALLANI – – Vaan en kyllä kaikkea osaamistanikaan sitten käydyt työnantajan hyväksi."*

## 5.2 Työpaikan ilmapiiri

Työpaikan ilmapiiri -teemaa käsitelleet vastaukset jakautuivat varsin tasaisesti myönteisiin, neutraaleihin ja kielteisiin. Vastanneista 40 prosenttia koki esimiehen vaihtumisen vaikuttaneen työilmapiiriin (kuvio 18). Työilmapiirin muuttuminen oli yksi merkittävimmistä myönteisimmistä ja kielteisimmistä vaikutuksista esimiehen vaihtumisessa. Vastauksissa käsiteltiin yksikön tunnelmaa sekä esimiehen suhtautumista ja sen vaikutuksia yksikköön. Lisäksi mainittiin vuorovaikutussuhde, jonka jokainen rakentaa erikseen esimiehen kanssa. Myös Kiviranta (2010, 91) kehotti esimiestä rakentamaan yhteisen näkemyksen työntekijän kanssa odotuksista ja velvollisuuksista.

*"Rennompi ilmapiiri. Mukavampi tehdä töitä. Asiat silti hoituu."*

*"Työyhteisöstä tullut rennompi ja avoimempi."*

Myönteisissä vastauksissa korostui ilmapiirin muuttuminen paremmaksi, avoimemmaksi sekä rennommaksi. Lisäksi työteho ja innostus työntekoon paranivat. Myös esimiehen oma avoimuus ja arvostuksen kohteet vaikuttavat ilmapiiriin. Eräs vastaaja totesi lisääntyneet käytäväkeskustelut ilmapiiriin myönteisesti vaikuttaneena tekijänä. Tämä liittyy psykologiseen sopimukseen, sen muodostamiseen ja uudelleen aktivoimiseen vakiintuneilla työntekijöillä (ks. Kiviranta 2010, 84).

Kielteisissä vastauksissa korostuivat esimiehen persoonalliset piirteet. Vastaaja kertoi esimiehestä, joka sai koko yksikön sekaisin suunnittelemalla työvuorot epäoikeudenmukaisesti. Vastauksissa kerrottiin yksiköstä, jota muiden yksiköiden työntekijät alkoivat vältellä kahvitauoillaan, koska yksikön uusi esimies ei arvostanut oman yksikkönsä siviili-työntekijöitä ja toi sen käyttäytymisessään näkyvästi ilmi. Kielteiset kommentit voivat kertoa esimerkiksi siitä, että psykologinen sopimus on jätetty päivittämättä, ja näyttäytyy työntekijöiden tyytymättömyytenä (ks. Kiviranta 2010, 93–94). Vastauksissa todettiin yhdeksi vaihtoehdoksi uuden esimiehen valinta yksikön sisältä, jolloin ilmapiiriin ei oletettu juurikaan muuttuvan.

*"Mielestäni päällikön muutos vaikuttaa aina työilmapiiriin ainakin aluksi, kun yksikkö odottaa mikä on esimiehen toimintatapa/linja. Poikkeuksena ehkä yksiköt joissa päällikkö kasvaa yksikön sisältä. "*

*"Esimiehen narsismista ja asenteista riippuen siviiliä joko arvostetaan, siedetään tai halveksitaan. Erään herran aikaan eivät muiden yksiköiden siviilit viitsineet tulla kahville, koska eivät kestäneet nähdä meihin kohdistettua halveksuntaa."*

### 5.3 Kehityskeskustelu

Vastanneista lähes 40 prosenttia (kuvio 18) koki esimiehen vaihtumisen vaikuttaneen kehityskeskustelujen käymiseen. Kehityskeskusteluja avovastauksissaan kommentoineiden vastaukset painottuivat enimmäkseen kielteisiin vastauksiin. Toisaalta vastauksista (taulukot 4 ja 5) ilmenee, että kehityskeskustelujen koettiin muuttuneen enemmän myönteiseen kuin kielteiseen suuntaan. Vastanneista 13 valitsi vastausvaihto-ehdoista kehityskeskustelun, kun pyydettiin valitsemaan enintään viisi kohtaa, mihin esimiehen vaihtuminen koettiin vaikuttaneen myönteisesti. Vastaavasti 8 vastannutta valitsi kehityskeskustelun kielteisimmäksi vaikutukseksi. Myönteisissä vastauksissa kerrottiin kehityskeskusteluiden järkevöityneen esimiehen vaihduttua. Samalla kehityskeskustelu oli muuttunut avoimemmaksi ja rennommaksi. Myös tässä ryhmässä useat totesivat, että riippuu esimiehestä, mihin suuntaan kehityskeskustelut kulkevat. Uudelle esimiehelle pitää perustella asiat tarkemmin ja arviointiperusteetkin voivat muuttua.

Työntekijän kannalta kielteisimpänä kokemuksena mainittiin kehityskeskustelu, joka kesti minuutin. Henkilöstöstrategiassa todetaan, että kehityskeskusteluissa tarkastellaan vuosittain Puolustusvoimien koko palkatun henkilöstön sodan ajan tehtävässä harjaantuminen ja sijoitukset (HESTRA 2015, 13). Tämä tuskin toteutui minuutin kestäneessä kehityskeskustelussa.

*"Uudet esimiehet eivät välttämättä tiedä edes missä sotilaskoti sijaitsee, joten heidän kanssa käydyt kehityskeskustelut on ollut lähellä teatteria."*

Esimiesten täysin erilaiset arviointiperusteet ja näkemykset tekivät kehityskeskusteluista arvaamattomia ja toimimattomia. Vastauksista ilmeni, että jotkut esimiehet suhteuttavat kehityskeskustelussa läpikäytäviä arviointeja ikälisiin: *"ei tämä voi yli 3:n olla jos ei ole ollut vähintään viisi vuotta töissä"*. Kielteisissä vastauksissa kerrottiin haasteista, jotka liittyivät vastaajan ja esimiehen ikäeroihin, erilaiseen koulutustaustaan tai henkilöstöryhmään. Eräs vastaaja totesi, ettei ikäpolvien ero tue kehityskeskustelun ideaa. Valitettavasti hän ei tarkentanut vastaustaan enempää. Vastaajat olivat huolissaan siitä, ettei esimies tiedä eikä

ymmärrä, mitä vastaajan työnkuvaan ja tehtäviin kuuluu. Eräs vastaaja kertoi kehityskeskustelun aiheuttaneen hänelle ahdistusta ja stressitason nousua.

*"Eri esimiehet käyvät kehityskeskustelu hyvin eri tavoin ja arviointikriteerit eivät ole objektiivisia vaan jokaisella esimiehellä omat kriteerit."*

*"Tässä nainen-mies- asetelmassa oli toisen esimiehen kanssa täysin mahdoton saada henki-osuutta nousuun pohjalta, ja toisen esimiehen kanssa ei ollut epätasa-arvoa ollenkaan ja asia alkoi korjaantua."*

Miesten ja naisten välinen tasa-arvo ilmeni kehityskeskustelu-teeman vastauksissa. Leinosen ym. (2012) tutkimuksen vastauksissa sotilasnaiset kokivat, etteivät esimiehet puutu sukupuolten tasa-arvon ongelmiin. Mielenkiintoinen oli myös eräs vastaus, jossa vastaaja kertoi käyneensä kehityskeskustelua esimiehensä kanssa. Molemmat olivat samaa mieltä asioista, mutta esimiehen numeraalinen arvio oli 3, kun taas vastaajalla se oli 5. Keskiarvoksi tuli suoritusarvioinnissa 3.

## 5.4 Työskentely

Työskentely-teeman vastaukset koskivat päivittäiseen työskentelyyn sisältyviä asioita, kuten rutiineja, työn jakamista, hallinnollisia asioita sekä työn suorittamista. Vastauksista valtaosa oli myönteisiä tai neutraaleja. Vastanneista lähes 40 prosenttia (kuvio 18) koki esimiehen vaihtumisen vaikuttaneen päivittäiseen työskentelyyn. Vastanneet arvioivat myös totuttujen käytäntöjen muuttamisen sekä kielteisimmäksi että myönteisimmäksi vaikutukseksi (taulukko 4 ja 5), jota tämän teeman vastaukset osaltaan selittävät.

*"Kun esimieheksi on vaihtunut maavoimataustainen henkilö, niin hommat sujuvat paljon paremmin. Toiminta on ennakoitua, käskettyä, alaisista pidetään huolta. Alaisen ei itse tarvitse katsoa perään perusasioista, kuten tehtävän kuvauksista, työaikojen suunnittelusta, työaikojen ja haittatyölisien menemisestä maksuun jne."*

*"Motivaatio parantunut."*

*"Selkeitä linjapäätöksiä."*

*"Työn alkoivat jakaantua uuden esimiehen myötä. Uusi esimies hyödyntää jokaisen alaisen erikoistaitoja."*

*"Ilmavoimien vahvuus on avoin ilmapiiri. Se liitettyä rutiinien hoitamiseen (työajat, informointi, KEKE:t yms.) takaa hyvän työskentely-ympäristön. Välillä tuntuu, että rutiinit nähdään taakkana. Viimeisin esimies on korjannut paljon ruohonjuuritason toimintaa, joka on näkynyt helpottavana piirteenä."*

Myönteisissä vastauksissa todettiin, että työn tasapuolinen jakaminen oli parantunut ja motivaatio oli lisääntynyt esimiehen vaihduttua. Maavoimataustaisten esimiesten johtamistaitoja kiiteltiin, ja Ilmavoimien avointa ilmapiiriä pidettiin myönteisenä asiana. Tärkeäksi nähtiin myös tiedottaminen ja vastuun jakaminen alaisille. Rutiinit olivat parantuneet eräässä yksikössä esimiehen vaihtumisen myötä. Erään vastaajan mielestä esimiehen vaihtuessa muutos on usein tapahtunut positiiviseen suuntaan, kun vanha ja väsynyt esimies on vaihtunut nuorempaan ja paremmin motivoituneeseen esimieheen.

Tervon (2005, 159) mukaan Puolustusvoimissa on luovuttu "avaimet käteen ja ota selvää"-periaatteesta tehtävien vaihdossa. Tämän kyselyn vastausten mukaan näin ei kuitenkaan näyttänyt olevan, vaan esimiehen vaihtumisen todettiin yleensä tapahtuvan juuri "läpsystä vaihto"-periaatteella. Tähän liittyvät todennäköisesti ne vastaukset, joissa todettiin esimerkiksi kehityskeskustelujen painottuvan liikaa perustason asioihin, kuten *"Missä sotilaskoti sijaitsee?"*.

*"Uusi esimies ei useinkaan pysty tarjoamaan tukea juurikin niihin 'haastaviin' ongelmiin, joiden takia esimiehen puoleen usein ohjauksen tarpeessa käännytään."*

Vastaajat kokivat kielteisenä esimiehen johtamiskäyttäytymisen silloin, kun hän ei ollut kiinnostunut työyksikön kehittämisestä tai yksikön henkilöstön tuntemisesta. Lisäksi kielteiseksi koettiin se, ettei uudelta esimieheltä saanut tukea asioihin, joihin esimieheltä pitäisi työntekijän näkökulmasta saada apua. Vastaajat kokivat, ettei uusi esimies tunne yksikön työskentelyä tarpeeksi voidakseen auttaa. Ikävinä puolina mainittiin lisäksi eri osastojen suosiminen, työn epätasainen jakaminen ja huono työvuorosunnittelu. Työn kehittäminen yksikössä nähtiin huonona ja asioiden koettiin lähtevän toistuvasti alusta.

*"Varuillaan olo. Uuden esimiehen kohdalla joudun alussa pitkään selittelemään tekemisiäni ja vakuuttamaan häntä siitä, että teen työni oikein ja hyvin."*

*"Esimiehellä ei ole mitään kompetenssia työyhteisön asioista jolloin kaikki suunnittelutyö sysätään alaisille jotka hallitsevat asiat."*



Vastaajat kokivat rasittavaksi jatkuvan tekemistensä perustelun ja vakuuttelun siitä, että tekee työnsä hyvin ja oikein. Myös päivittäisten työtehtävien toistuva perustelu näytti vastausten perusteella olevan turhauttavaa. Tuloksista voidaan päätellä, että vaihtuvat esimiehet koettelevat henkilöstön mukautumiskykyä, kuten Liukkonen (2008, 237) totesi. Tämä näkyy työntekijöiden varuillaan olona, joka osaltaan saattaa selittää yksittäisiä korkeampia vastauksia ahdistus- ja stressiväittämiin (kuvio 16). Työtehon nähtiin laskevan jokaisen esimiesvaihdoksen jälkeen, koska esimieheltä vie aikansa ymmärtää, mikä työyksikön tehtävissä on olennaista. Toisaalta taas jossain vastauksissa annetaan ymmärtää, ettei esimies aina pyrikään ymmärtämään työyhteisöä syvällisemmin, vaan osaavien alaisten tehtäväksi annetaan suunnittelutyö.

## 5.5 Henkilöstö

Henkilöstö-teeman alle sijoitetuista vastauksista valtaosa oli kielteisiä näkemyksiä esimiehen vaihtumisen vaikutuksista. Kielteiset vastaukset jakautuivat esimiesten liian nopeaan vaihtuvuuteen, sitoutumisen puutteeseen sekä esimiehen henkilökohtaiseen johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymiseen. Myönteisissä vastauksissa esimiehen vaihtuminen koettiin hyväksi esimerkiksi silloin, kun "narsistiesimies" poistuu tai saadaan työhön uusia ajatuksia. Toisaalta todettiin, että tarvitseeko henkilöstöä vaihtaa uusien "juttujen" saamiseksi vai olisiko siihen jokin muu keino.

Lähes 30 prosenttia kaikista vastanneista koki yksikön päällikön vaihtumisnopeuden sopivaksi omassa yksikössään (kuvio 11). Lähes kuusi kymmenestä (~58 %) vastanneesta arvioi yksikön päällikkönä toimineen esimiehen vaihtumistahdin nopeaksi tai aivan liian nopeaksi. Useissa avovastauksissa mainittiin esimiesten nopea vaihtuvuus. Vastauksissa oli vain muutama myönteinen vastaus liittyen vaihtumisnopeuteen. Luonnollisesti esimiehen nopeaan vaihtumiseen oltiin tyytyväisiä silloin, kun yhteistyö esimiehen kanssa ei toiminut.

*"Nopean urakierron vuoksi esimiehet eivät opi tuntemaan alaisiaan riittävästi."*

*"Upseerien urakierto nykyisellään aivan liian nopeaa. Yksikön päällikön työkiireet/komennukset aiheuttavat nykyisin 'etäjohtamista', päällikkö ei nykyisin ole toimistossaan kuin silloin tällöin."*

Kielteisissä vastauksissa korostui esimies-alaissuhde, jota ei välttämättä ehdi kunnolla muodostua. Esimies ei ehdi tutustumaan alaisiinsa. Esimies saattaa lykätä vaikeita päätöksiä, koska ei halua saattaa itseään vaikeaan asemaan. Työyhteisön johdonmukainen kehittämistyö on hankalaa pitkäjänteisyyden puuttuessa ja esimiesten vaihtuessa usein. Myös Leinosen ym. (2011) tutkimuksessa ilmeni, että esimiesten nopea vaihtuminen haittaa paikallaan pysyvien työntekoa. Eräs vastaaja totesi, ettei liian nopea tehtävien vaihto ole hyväksi, sillä ensimmäinen vuosi menee perehtymiseen, toinen hapuilevaan kehittämiseen ja kolmas (jota ei yleensä tule) voisi olla se eteenpäin vievä voima. Vastauksista paistoi turhautuminen nopeaan esimieskiertoon. Mihin siis nykyinen tehtäväkiertonopeus perustuu? Myös Liukkonen (2008) kiinnittää huomiota esimiesten nopeaan vaihtumiseen ja huomauttaa esimiesten erilaisista johtamistyyleistä. Työntekijöiden kannalta on rasittavaa, kun he joutuvat mukautumaan jatkuvasti eri tyyliin ja esimiehen toimintatapoihin.

*"Toiminnan ja henkilöstön pitkäaikainen kehittäminen on mahdotonta tällaisella vaihtuvuudella. Juuri kun esimies on pääsemässä jyvälle alaisistaan, toimialasta jne, hän siirtyy seuraavaan tehtävään. Näin ollen esimiehelle ei synny minkäänlaista syvällistä osaamista: ei aiheesta, johtamisesta, ei mistään. Meillä on siis ilmavoimissa kasa 'johtajia', jotka eivät oikeasti osaa mitään. He eivät enää osaa substanssiaan (lentäminen) (sillä pari tuntia kuussa ei pidä oikeasti aiempaa taitotasoa yllä), eivät uusia substansseja (parissa vuodessa tai alle ei opi tuntemaan uutta alaa, varsinkaan kun ei ole paikalla, vaan ravaa kaiken maailman edustustehtävissä tms), eivät johtamista (se ei ole mitään johtamista, jota he täällä harrastavat)."*

*"Jos organisaatio ja henkilöstö on aina muutoksessa sen kyky uudistua ja kehittyä kärsivät suuresti. Pitää siis kysyä PV:n henkilöstöstä; Onko Puolustusvoimat yksilöä varten vai onko yksilö Puolustusvoimia varten?"*

Erään vastaajan mielestä ei nykyisellä urakierrolla ole organisaation näkökulmasta katsottuna on mitään perusteita. Jos organisaatio ja henkilöstö ovat aina muutoksessa, kärsii hänen mielestään kyky uusiutua ja kehittyä. Mielenkiintoinen on myös vastaajan kommentti: "Onko Puolustusvoimat yksilöä varten vai onko yksilö Puolustusvoimia varten?" Toinenkin vastaaja katsoi, ettei toiminnan ja henkilöstön pitkäaikainen kehittäminen ole mahdollista nykyisellä vaihtuvuudella. Hän arvioi kriittisesti Ilmavoimien johtajia, jotka eivät hänen mukaansa oikeasti osaa mitään.

Eräs vastaaja epäili vastauksessaan, ettei heidän yksikkönsä ole vertailukelpoinen, koska heillä oli ollut hänen mielestään poikkeuksellisen monta päällikköä viimeisen viiden vuoden aikana.

Puolustusvoimien henkilöstöstrategiassa on asetettu tavoitteeksi kahden vuoden vähimmäis-aika upseerien tehtäväkiertoon. Toteutuessaan se saattaisi tuoda joihinkin yksiköihin pysyvyyttä – jopa kestävyyttä – vaikkakin Salmisen (2006) ehdottama kolmen vuoden aika tehtävässä mahdollistaisi varmemmin ryhmän muokkauksen toimivaksi sekä organisaation kehittämisen. Vastauksissa todettiin esimiehen vaihtuvan puolentoista vuoden välein, jolloin on ymmärrettävää, että se kuormittaa etenkin perehdytystä tekeviä työntekijöitä. Mielenkiintoista olisi selvittää henkilöstöstrategiassa mainitun kahden vuoden mittaisen työskentelyajan perusteita ja lähtöoletuksia.

*"Suurin heikentävä tekijä päälliköiden nopeassa vaihtumisessa on tehtävän kestosta johtuva sitoutumattomuus, mikä ei ole välttämättä yksilöiden heikkoutta vaan järjestelmän mahdollistamaa. Esimerkki: päällikkö aloittaa tehtävän, yleensä "läpsystä vaihto"-periaatteella. Päällikkö tiedostaa, että eukki alkaa kahden vuoden päästä. Ensimmäinen saapumiserä (puolivuotta) menee seuraillessa ja tutustumassa tehtävään. Toinen saapumiserä menee tuskaillessa edellisen päällikön saamattomuutta ja kehitysideoiden luomisessa. Kolmas saapumiserä menee kehitysideoiden jalkauttamisessa. Neljäs ja viimeinen saapumiserä menee tarkastellessa miten kehitys on kehittynyt ja tuskastellessa, että miten tämä aika menikin niin nopeasti ja eipä tässä oikein mitään saatukaan aikaan ja noh, onneks seuraavalla päälliköllä on sitten aikaa. Seuraava päällikkö aloittaa tehtävän ja tuskastelee, kun ei saanutkaan mitään perehdytystä, koska kesälomat ja kierto alkaa alusta, eikä kehitys etene kovinkaan tehokkaasti –."*

Sitoutumattomuuden ei nähty johtuvan yksilöstä vaan järjestelmästä, mikä mahdollistaa lyhyt-kestoiset tehtävät. Edellinen esimerkki kuvastaa hyvin useampia kommentteja. Ensimmäisen vuoden aikana tutustutaan tehtävään ja tuskailaan edellisen päällikön saamattomuutta. Toisena vuotena jalkautetaan omat kehitysideat, jonka jälkeen huomataan ajan nopea kuluminen. Uusi päällikkö vuorostaan tuskaillee perehdytyksen puutetta ja kierto alkaa alusta. Vastaja katsovat tulevaisuuden suunnan olevan epäselvä. Eräs vastaaja esittää, että edellinen päällikkö perehdyttäisi seuraajansa päällikön työtehtävien lisäksi myös käytössä oleviin toimintatapoihin.

Esimiehen vaihtuminen nähtiin silloin myönteisenä, kun yhteistyö esimiehen kanssa ei ole ollut sujuvaa. Tällöin toivotaan, että tulevan esimiehen kanssa työskentely sujuisi paremmin. Vastauksista saattoi päätellä, että työntekijät kokivat harmilliseksi sen, jos esimies on tehtävässään ainoastaan oman urakehityksensä takia, eikä alaisia varten.

## 5.6 Muut vastaukset

Muut vastaukset -ryhmään sijoittuneissa vastauksia oli näkemyksiä laaja-alaisesti. Eräs vastaaja opasti esimiestä seuraavasti: *"1. Kannusta 2. Palkitse 3. Olette alaisia varten."* Yksi vastaajista odotteli puolestaan ulkoistamista. Eräs vastaaja antoi kriittistä palautetta siitä, ettei siirtyvän henkilöstön kysely anna oikeaa tulosta esimiehen vaihtumiseen liittyen. Hänen mielestään muut asiat vaikuttavat kysyttyihin asioihin enemmän, ja hän pitää esimiehen vaihtumista kokonaisuudessa vain kohinana. Toivottavasti vastaaja kirjoitti kysymysten avovastauksiin ne kohdat, jotka hänen mielestään vaikuttivat enemmän.

*"Järjestelmä sakkaa ja pahasti."*

*"Ulkoistamisia odotellessa! :-("*

*"En tiedä yksilöidääkö vastauksia mutta vastaukset olivat pitkälti ennen PVUUD. Uudistus ei vaikuttanut esimies toimintaan yksikön tasolla mutta ylemmillä tasoilla kyllä."*

Osa "vapaa sana"-vastauksista liittyi kyselyyn, kirjoitusvirheisiin ja siihen, etteivät yksikön päällikkö ja esimies ole välttämättä sama henkilö. Tämä tiedostettiin kyselyä tehtäessä. Eräs vastaaja totesi kyselyn olleen hyvä, mutta sisältäneen hiukan saman asian toistoa. Toinen vastaaja muistutti vastausten kriittisestä analysoinnista. Hänen mielestään kysymyksissä korostui hieman esimiehen vaihtumiseen liittyvät negatiiviset asiat. Lisäksi hänen mielestään paras apu esimiehen vaihtumiseen olisi kolmen vuoden minimiaika sekä työntekijöiden ja tiimien huomioiminen entistä enemmän.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa haettiin vastausta siihen, miten alaiset kokevat esimiehen vaihtumisen?

Tavoitteeseen pääsemiseksi muodostettiin tutkimustehtävälle alatutkimuskysymykset:

- Minkälaisia myönteisiä kokemuksia alaisilla on esimiehen vaihtumisesta?
- Minkälaisia kielteisiä kokemuksia alaisilla on esimiehen vaihtumisesta?
- Miten esimiehen vaihtuminen on vaikuttanut työntekijöiden urakehitykseen, kehityskeskustelujen käymiseen, työskentelyyn ja työilmapiiriin?

Tämän tutkimuksen kyselyosiosta ilmeni, että esimiehen vaihtumisella on vaikutuksia alaisten urakehitykseen, kehityskeskusteluihin, työskentelyyn ja työilmapiiriin. Vaikutusten voimakkuus vaihtelee alaisesta ja hänen kokemuksestaan riippuen. Vastaajilta kysyttiin mielipidettä 15 väittämään esimiehen vaihtumisen vaikutuksista (kuvio 16). Ainoastaan kaksi kyselyyn vastanneista antoi esitettyihin väittämiin esimiehen vaihtumisen vaikutusten voimakkuudesta vain arvoja 1 tai 2<sup>4</sup>. Kukaan vastanneista ei ollut valinnut vaikutusten voimakkuudeksi vain arvoja 1 tai 5. Tästä voidaan päätellä, että esimiehen vaihtumisella on vaikutusta työntekijöihin.

Upseereista useimmat toimivat uransa aikana monissa esimiestehtävissä, ja siirtyvät joskus lyhyelläkin ajalla uuteen tehtävään. Usein henkilöt eivät itse voi vaikuttaa siihen, milloin siirtyvät ja mihin tehtävään, vaan organisaatio huolehtii siitä. Upseerien suorittaessa esimerkiksi yleisesikuntaupseerin tutkinnon, pyritään heille järjestämään koulutusta vastaavat tehtävät. Tämä saattaa aiheuttaa useita esimiesvaihdoksia samanaikaisesti jopa samassa työyksikössä, koska yleisesikuntaupseerit valmistuvat kaikki samana päivänä. Näin vastavalmistuneet saadaan tehtäväkiertoon laajentamaan ja syventämään ammatillista osaamistaan.

---

<sup>4</sup> Vaikutusten voimakkuuden arvioinnissa käytettiin asteikkoa, 1 = ei lainkaan, 5 = merkittävästi.

Puolustusvoimien organisaatiossa henkilöstömuutoksia tapahtuu<sup>5</sup>. Kun organisaation ylemmiltä tasoilta vapautuu paikkoja esimerkiksi eläkkeelle jäämisen seurauksena, ulottuvat vaikutukset organisaatiossa pitkälle. Puolustusvoimien henkilöstöstrategiassa on esimerkkejä upseerin tehtäväkierrosta ja tehtävässä toimimisajoista<sup>6</sup>. Toteutuvatko annetut tavoiteajat ja mihin tehtäväkierron pituudesta todetut tavoiteajat perustuvat. Peltonen ja Ruohotie (1987) totesivat työntekijän olevan parhaimmillaan työskenneltyään pari kolme vuotta samassa tehtävässä. Mikäli työssä ei tapahdu muutoksia, viidessä vuodessa työntekijä kyllästyy työhönsä, työmotivaatio heikkenee ja työntulokset laskevat. Onko tätä huomioitu Puolustusvoimien henkilöstöstrategiassa ja tehtävissä työskentelyaikataavoitteissa.

Kauhasen (2004, 137) huomautus siitä, että hyvin koulutetut ja nopeasti uralla etenevät työntekijät haluavat tehtävien vaihtuvan kahden tai kolmen vuoden välein, on nähtävissä myös Puolustusvoimissa. Yksilön näkökulmasta katsoen tämä on ymmärrettävää, mutta organisaation kannalta tällaista vaihtuvuutta Kauhanen pitää usein liian nopeana. Ainakin nykyistä päällikön vaihtumistahti valtaosa vastanneista piti liian nopeana (kuvio 11).

Mikä on käytännössä esimiesten työpanostus ihmisten johtamiseen ja mikä asioiden johtamiseen? Onko suhde muuttunut ja millainen merkitys sillä nykypäivänä on? On muistettava Salmisen (2006) huomautus johtamisen tärkeydestä. "Vaikka esimies pystyisi tehostamaan omaa työtään 30 %, se on vain murto-osa siitä tehonlisäyksestä, joka syntyy, jos esimies pystyy auttamaan alaisiaan tehostamaan työtään 10 % " (mts. 35). Ihmisten johtamiseen on siis syytä panostaa.

---

<sup>5</sup> Vuonna 2009 vaihtuvuus oli 14,5 prosenttia (sisäinen vaihtuvuus 7,1 % + lähtövaihtuvuus 7,4 %) ja vuonna 2010 vaihtuvuus 12,8 prosenttia (sisäinen vaihtuvuus 7,8 % + lähtövaihtuvuus 5 %). (ks. luku 3.6)

<sup>6</sup> Nuoremman upseerin tehtävissä, päällikkö- ja komentajatehtävissä sekä kansainvälisissä tehtävissä keskimääräinen palvelusaika on kahdesta kolmeen vuotta. Kriisinhallintatehtävissä palvelusaika on yleensä kuudesta kuukaudesta yhteen vuoteen. Yleisesikuntaupseerien tehtävissä tavoitteena on kolmesta neljään vuotta palvelusta ja esipuheeritehtävissä neljästä kuuteen vuotta samassa tehtävässä. Vaativissa asiantuntijatehtävissä palvelusaika voi olla vielä pidempi. (HESTRA 2015, 28.)

Muona (126) arvioi siviiliorganisaatioiden vähentävän tulevaisuudessa hierarkiatasoja aiemmista jopa 10–12 tasosta 4–5 tasoon. Onko tämä mahdollista Puolustusvoimissa? Vuoden 2015 alussa Puolustusvoimissa aloitettiin uudella organisaatiolla, jossa on vähennetty hierarkiatasoja aiempaan nähden. Puolustusvoimissa uralla eteneminen on aikaisemmin ollut siirtymistä hierarkiassa ylempiin tehtäviin. Perinteinen horisontaalinen yleneminen ei siten ole samassa määrin mahdollista kuin aikaisemmin. Tulevaisuudessa tulisikin vaakatasossa tapahtuvan urakierron oltava hyväksyttävämpää uralla etenemisen mahdollisuutena myös Puolustusvoimissa.

Kuten Leinosen ym. (2012) tutkimuksessa ilmeni, koettiin tässäkin tutkimuksessa upseerien nopea urakierto haasteeksi, etenkin työyhteisön kannalta. Lisäksi Leinosen ym. (2012) tutkimuksessa alaiset toivoivat esimies-alaissuhteen kehittyvän, jotta he saisivat esimieheltä tukea ja kokisivat esimiehen olevan sitoutunut heihin. Samansuuntaisia mielipiteitä esittivät myös tähän tutkimukseen vastanneet. Kenties uuden päällikön perehdyttäminen edeltäjänsä toimesta voisi edesauttaa esimies-alaissuhteen alkua ja uuden päällikön näkemystä uuteen yksikköön.

Tutkimustulokset ovat myös samansuuntaisia kuin Leinosen ym. (2011) raportoimat tulokset. Molemmista tutkimuksista ilmeni työntekijän kehityskeskusteluihin liittyvä ongelma. Työntekijän näkökulmasta on huolestuttavaa, jos vuosittaisen kehityskeskustelu ja suoritusarviointi käydään lähes joka kerta eri esimiehen kanssa. Vastaajat olivat pettyneitä kehityskeskustelujen arviointeihin ja sen vaikutuksista palkkaan, erityisesti silloin, kun esimiehellä oli vahva oma näkemys arvioinnista.

Huolestuttavalta kuulostavat tilanteet, joissa esimies on vaihtunut puolitoista vuotta työskenneltyään ja esimerkki, jossa viiden vuoden aikana työntekijä oli käynyt kehityskeskusteluja neljän eri esimiehen kanssa. Työntekijät ymmärrettävästi väsyvät jatkuvaan muutokseen ja vaihtuviin esimiehiin, joilla kaikilla voi olla eriävät johtamistyyliä ja tavoitteet työnteolle. (ks. Liukkonen 2008.) Ihmisten on jossain määrin sopeuduttava muutokseen. Esimiehen vaihtuminen on vain yksi osa tavanomaista työelämän muutosta, johon työntekijöiden on sopeuduttava joskus jopa useita kertoja vuodessa.

Tutkimuksessa samat väittämät toistuivat arvioitaessa esimiehen vaihtumisen myönteisimpiä ja kielteisimpiä vaikutuksia. Merkittävimiksi vaikutuksiksi valittujen viiden joukossa on peräti neljä samaa väittämää. Sekä myönteisimmin että kielteisimmin esimiehen vaihtumisen koettiin vaikuttavan totuttujen käytäntöjen muuttamiseen, työyhteisön sisäisiin suhteisiin, työilmapiiriin muuttumiseen ja työnjakoon. Kielteisiä valintoja tehtiin 19 kappaletta enemmän kuin myönteisiä, vaikka tehtävänanto oli samansuuntainen.

Perusteluita valinnoille löytyi avoimista vastauksista (luku 5). Totuttujen käytäntöjen muuttamisesta oli myönteisiä ja kielteisiä kokemuksia. Esimiehen vaihtumisen myötä oli tapahtunut parannuksia muun muassa rutiineissa ja perusasioissa, kuten työtehtävien tasapuolisessa jakamisessa, työaikojen suunnittelussa ja tehtävän kuvauksissa. Tämä oli parantanut työntekijöiden motivaatiota.

Alaisten vastauksista ilmeni, ettei esimiestä tavoita riittävästi työpisteeltään (ks. myös Lipponen 2009). Esimies voi onnistua ihmisten johtamisessa tutustumalla alaisiinsa, toimimalla oikeudenmukaisesti ja avoimesti sekä olemalla läsnä työyhteisössä. Lisääntynyt kasvoton johtaminen mahdollistaa tehtävien jakamista sähköisten järjestelmien välityksellä, mutta ei korvaa henkilökohtaista tapaamista. Toisaalta erilaiset toimintaympäristöt ja tehtävät vaativat erilaista johtamista, samoin erilaiset työntekijät.

Esimiesten vaihtuminen koskettaa aina koko työyhteisöä (kuvio 16). Vaikka työntekijä itse ei koekaan vaikutusta merkittävästi, hänen ympärillään työskentelevät työyhteisön jäsenet voivat kokea tilanteen täysin eri tavoin. Myös esimiehen on tiedostettava, että esimiehen vaihtuminen vaikuttaa työyhteisöön.



## 6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Alaluvussa 2.1 esiteltiin Hirsjärven ym. (2005, 155) lista laadullisen tutkimuksen tyypillisistä piirteistä. Verrattaessa listaa tehtyyn tutkimukseen, voidaan todeta, että tutkimus täyttää pääosin listassa mainitut laadullisen tutkimuksen tyypilliset piirteet. Kohdejoukko valittiin tarkoituksenmukaisesti, tiedostaen ja tunnustaen eri yksiköiden peruseroavaisuudet. Tutkimuksen aineisto kerättiin työntekijöiltä. Kuten kuviosta 6 ilmeni, ovat kaikki vastaajat kokeneet yksikön päällikön muutoksen. Tämän perusteella voidaan todeta, että vastaajilla on omakohtaista kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksessa edettiin induktiivisen päättelyn mukaisesti havaintojoukosta kohti yleisyyttä. Tarkoituksena ei kuitenkaan ollut etsiä keskimääräistä kokemusta, vaan huomioida erilaisia kokemuksia.

Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselyn avulla, jota yleensä pidetään määrälliseen tutkimukseen sopivana. Avoimet kysymykset mahdollistivat laadullisten analysoinnin. Avovastausten teemoittaminen oli haastavaa, sillä vastaukset saattoivat liittyä useampaan ryhmään. Tutkittavaa ilmiötä ei tosin ollut tarkoituskaan eristää ympäristöstään, vaan tavoittaa työntekijöiden kokemuksia. Tutkimussuunnitelma tarkentui spiraalimaisesti tutkimuksen edetessä.

Huomionarvoista on, että kysely oli avattu 21 kertaa sitä palauttamatta. Tähän voi olla syynä esimerkiksi tietotekniikkaongelmat, ajanpuute tai vastausten lähettämisen unohtaminen. Tutkijana tulee mieleen myös se, ettei kysely sittenkään ollut tarpeeksi yksiselitteinen ja mukaansa tempaava. Ehkäpä ne, jotka kokivat oman kirjoitustaitonsa ja -nopeutensa huonoksi, eivät viitsineet vastata.

Kyselyn lähettäminen tapahtui PVAH -sähköpostin kautta, jossa päälliköt käyttivät valmiiksi luotuja ryhmiä kyselyn välittämiseen alaisille. Kyselyn vastausprosentti ei ole tarkka arvo vaan pelkästään arvio, ja vastausprosentti on oletettavasti korkeampi, kuin saatu 23,6 prosenttia. Valmiiksi luotuja sähköpostiryhmiä selvitetessä ilmeni, että yksiköiden listoilla oli yksikköön kuulumattomia henkilöitä. Esimerkiksi erään yksikön listalta löytyi kaksi osoitteensa perusteella maavoimiin kuulunutta henkilöä. Ei ole saatavissa luotettavaa tietoa siitä, vastasivatko nämä tutkittavien yksiköiden ulkopuoliset työntekijät kyselyyn. Määrällisesti heitä oli kuitenkin niin vähän, että heidän mahdollisten vastauksiensa ei voida katsoa vääristävän merkittävästi kyselyn tuloksia.

Alhainen vastausprosentti herättää myös kysymyksiä siitä, ketkä jättivät vastaamatta ja minkä vuoksi. Oliko kyseessä jokin tietty ryhmä, jonka kokemukset jäivät nyt tavoittamatta? Toisaalta taustatiedoista ilmenee kaikkien henkilöstöryhmien olleen edustettuina. Ikäryhmittäin tarkastellessa vastaajia ei löydy alle 25-vuotiaista. Toisaalta nuorilla ei välttämättä vielä ole kokemusta esimiehen vaihtumisesta, joten saattaa olla, etteivät tämän ikäluokan edustajat olleet kiinnostuneita aiheesta, ja jättivät siksi vastaamatta kyselyyn.

Vaikka vastausprosentti olikin alhainen, saavutettiin saturaatiopiste avoimista kysymyksistä kerätyillä vastauksissa. Saturaatiolla eli aineiston kylläisyydellä tarkoitetaan Hirsjärven ym. (2005, 171) mukaan sitä, että vastauksista ei ilmene enää uusia asioita, samat vastaukset toistuvat ja tällöin aineistoa voi pitää tarpeeksi hyvänä (ks. Alasuutari 2001, 108–109). Syvähaastattelulla olisi ollut mahdollista saada yksityiskohtaisempaa tietoa. Myös tutkimuksen tiukemmalla rajauksella olisi voitu saada jostain osa-alueesta tarkempia kokemuksia.

Kokemuksen tutkimuksen haasteina tässä työssä oli kyselyaineiston avointen vastausten analysoinnissa. Kirjallisessa muodossa olevasta aineistosta ei voi esittää tarkentavia kysymyksiä ja siten vastanneen perimmäinen tarkoitus saattoi jäädä saavuttamatta. Kuten Lehtomaa totesi, jää tutkijalta aina jotakin saavuttamatta, vaikka hän tavoittaakin toisen kokemusmaailman.

## 6.2 Jatkotutkimusaiheita

Tutkimuksen edetessä kasvoi tutkijan tietämys esimiehen vaihtumisesta ja siihen liittyvistä asioista. Samalla ilmeni lukuisia mielenkiintoisia jatkotutkimuskohteita, alkaen koulutusjärjestelmän uudistamisesta. Onko upseerien koulutuksen uudistamisella ollut vaikutusta päällikkötehtäviin etenemiseen? Henkilöstötilinpäätöksissä todettiin, että upseerien urakiertoa on hidastanut eläkkeelle jäämisen siirtäminen. Onko näin käytännössä tapahtunut, ja onko urakierto hidastunut? Onko mahdollinen muutos ollut samanlaista puolustushaarojen kesken vai löytyykö näiden välillä merkittäviä eroja?

Mielenkiintoista olisi tutkia vaihtuvuutta ja uralla etenemistä esimiehen näkökulmasta. Kuten vastauksista ilmeni, etenkin esimiestehtävissä työskentelevät pitivät vaihtuvuutta aivan liian nopeana. Miten nopea tehtäväkierto vaikuttaa esimiehen uraan ja esimerkiksi esimiehen työtyytyväisyyteen? Ehtiikö esimies saada tarvittavan osaamisen tehtävästä ollessaan siinä vain lyhyen ajan? Millaiset ovat erot tämän suhteen puolustushaarojen välillä? Entä kuinka henkilöstöstrategiassa esitetyt tavoitteet toteutuvat todellisuudessa tehtäväkierrossa? Kyselystä ilmeni, että työntekijät pitivät esitetyistä johtajan ominaisuuksista valtaosaa tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Tutkimuksen myötä heräsi huoli siitä, ehtivätkö esimiestehtävissä työskentelevät syvällisesti oppimaan ja kehittymään tehtävässään ennen siirtymistä seuraavaan tehtävään. Saavutetaanko nykyisellä tehtäväkierrolla niitä valmiuksia, mitä sillä ajatellaan saavutettavan? Millaisena Puolustusvoimien työntekijät näkevät urakiertomahdollisuutensa ja osataanko Puolustusvoimissa hyödyntää vaakatason urakiertoa?

Onko esimiesten ja organisaation kehittämisen kannalta hyödyllisempää siirtyä esimiestehtävästä toiseen vai onnistuuko johtajan ammattitaidon kasvattaminen esimerkiksi johtamisen syvällisemmällä opettamisella? Tämän tutkimuksen avoimissa vastauksissa todettiin, ettei kaikkia Ilmavoimien esimiehinä toimivia upseereita ole valittu esimiestehtävään heidän mahdollisten johtajaominaisuuksiensa vuoksi, vaan tehtäväkierron perusteella. Samoin Ilmavoimien lentäjät valitaan lentäjiksi pitkälti heidän henkilökohtaisten ominaisuuksiensa perusteella, koska ne mahdollistavat toimimisen lentäjän tehtävissä. Olisiko siis Ilmavoimissa kiinnitettävä huomiota esimiesten johtamisen opetukseen myöhemmin uralla? Useimmilla on vähän johtajakokemusta ja henkilöstöjohtaminen alkaa toden teolla vasta lentouran ollessa sivutehtävänä.

Puolustusvoimien rakenneuudistuksen seurauksena noin kaksi tuhatta työntekijää vaihtoi työpaikkaa. Miten tilanne saadaan vakautettua ja kuinka työskentely lähtee sujumaan? Mielenkiintoinen tutkimuskohde olisi myös, mitä toteutettu rakennemuutos vaikuttaa upseeriston tehtäväkiertoon ja esimies-alaisuhteisiin.

## LÄHTEET

Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Beardwell, I. & Holden, L. 2001. Human Resource Management. A Contemporary Approach, 3th edition. Prentice Hall.

Daft, R.L. & Weick, K.E. 1984. Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. The Academy of Management Review. Vol. 9, No. 2, 284–295.

Heinonen, P. 1998. Upseerien urapolut. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisoppi. Diplomityö.

HESTRA. 2015. Puolustusvoimien henkilöstöstrategia. Pääesikunnan henkilöstöosasto. PVOHJEK - PE. HK1027. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Honkanen, V. 2015. Johtajaruletti kiihtyy – pihalla jo kolmessa vuodessa. Taloussanomat 2.3.2015. Luettu 12.4.2015. Saatavissa: <http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2015/03/02/johtajaruletti-kiihtyy-pihalla-jo-kolmessa-vuodessa/20152602/139>

Ilmavoimat. 2015. Sivusta vastaa Ilmavoimat, päivitetty 22.1.2015. Julkaistu 18.12.2014. Luettu 4.3.2015. Saatavissa: <http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/su+puolustusvoimat.fi/puolustusvoimat.fi/ilmavoimat/ajankohtaista/ilmavoimien+tiedotteet/ilmavoimat+uuteen+organisaatioon+1.1.2015>

Johtajan käsikirja. 2012. Ohjesääntönumero 835. Tampere: Juvenes Print Oy.

Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Aavaranta-sarja no 48. Juva: WS Bookwell Oy.

Juuti, P. (toim.) 2005. Osaa ja innovoi - osaa ja innovoi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Jyväskylän yliopisto. 2015. Fenomenologia. Luettu 10.2.2015. Saatavissa:  
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset/fenomenologia>

Järvinen, P. 2006. Ammattina esimies. 2. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Kannisto, M. 2010. Organisaatiomuutoksen vaikutus luottamukseen – tapaustutkimus Pohjois-Satakunnan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymästä. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.

Kauhanen, J. 2004. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Polemia -sarjan julkaisu nro 59. Vammala: Pole-Kuntatieto Oy.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Laki puolustusvoimista. 11.5.2007/551, 2 §. Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. Luettavissa:  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070551>. Luettu 4.3.2015.

Lehtomaa, M. 2009. Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen. Teoksessa J. Perttula & T. Latomaa (toim.) Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. 3. painos. Tampere: Juvenes Print, 163–194.

Leinonen, M., Nikkanen, R. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. 2012. Sukupuolten tasa-arvo puolustusvoimissa – Kehittämistarpeiden näkökulma asepalvelusta suorittavien ja henkilöstön kokemuksiin. Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.

Leinonen, M., Otonkorpi-Lehtoranta, K. & Autio, H.-L. 2011. Mahdollisuuksien ja vaatimusten kenttä - esimiestyö puolustusvoimissa hierarkian ja sukupuolen näkökulmasta. Maanpuolustuksen tieteellinen neuvottelukunta (MATINE). Helsinki.

Lindgren, G. 2008. Johtaminen ja johtajuus. Espoo: Multiprint Oy.

Lipponen, T. 2009. Työilmapiiri Karjalan lennostossa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma.

Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lämsä, A.-M. 2013. Luottamusjohtaminen tuo säästöjä ja lisää työhyvinvointia. Aalto-yliopisto. Julkaistu 30.1.2013. Luettu 23.3.2015. Saatavissa: <http://pienyrittyskeskus.aalto.fi/fi/current/news/2013-01-30/>

Meyer, J. & Allen N. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, Vol. 1, No.1, 61–89.

Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Muona, V. 2008. Epävirallinen organisaatio. Sosiometrinen vertailu kahdessa perusyksikössä. Teoksessa M. Valtanen (toim.) Johtamisen sosiaalipsykologia – Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 2. Artikkelikokoelma Nro 19/2008. Helsinki: Edita Prima Oy, 120–206.

Nissinen, V. 2002. III Johtamisen tutkimuksen menetelmistä. Teoksessa A.-M. Huhtinen (toim.) Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat 9, Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki: Hakapaino Oy, 55–111.

Ollila, M.-R. 2005. Persoonan valta. Juva: WS Bookwell Oy.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Motivaatio: Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Keuruu: Otava.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Helsinki: Otava.

Perttula, J. 2009. Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa J. Perttula & T. Latomaa (toim.) Kokemuksen tutkimus. Merkitys - tulkinta – ymmärtäminen. 3. painos. Tampere: Juvenes Print, 115–162.

Puolustusvoimat. 2010. Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2009. Pääesikunta, Henkilöstöosasto. Helsinki: Edita Prima Oy.

Puolustusvoimat. 2011. Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2010. Pääesikunta, Henkilöstöosasto. Helsinki: Edita Prima Oy.

Puolustusvoimat. 2014. Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2013. Pääesikunta, Henkilöstöosasto. Juvenes Print.

Puusa, A. 2011. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint Oy, 114–125.

Puusa, A. & Juuti, P. 2011a. Laadullisen lähestymistavan yleistymisen kulttuurinäkökulman myötä. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint Oy, 31–46.

Puusa, A. & Juuti, P. 2011b. Tieteenfilosofisista kysymyksistä laadullisen tutkimuksen näkökulmasta. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint Oy, 11–27.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy.

Robbins, S. P. 2005. Essentials of organizational behavior. 8th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson/Prentice Hall, cop.

Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum Media Oy.

Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Amer-yhtymä Oy.

Schein, E. H. 2004a. Yrityskulttuuri - selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Suom. Päivi Rosti. Tampere: Tammer-Paino.

Schein, E. 2004b. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Tampere: Esa Print Oy.

Seeck, H. 2009. Johtamisopit ja niiden leviäminen. Teoksessa J. Kiuru (toim.) Johdatus johtamiseen: Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat Nro 3. Helsinki, 41–53.

Suorsa, T. 2011. Kokemuksen yksilöllisyys, yhteisyys ja yhteiskunnallisuus. Subjektitieteellisessä kokemustutkimuksesta. Teoksessa T. Latomaa & T. Suorsa (toim.) Kokemuksen tutkimus II. Ymmärtävän psykologian syntyhistoriaa ja kehityslinjoja. Tampere: Juvenes Print, 174–231.

Tervo, V. 2005. «Osaava ja oppiva Puolustusvoimat, suomalaisen turvallisuuden paras vakuutus?» Teoksessa P. Juuti (toim.) Osa ja innovoi - osaaja innovoi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 150–164.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10. uudistettu laitos. Vantaa: Hansaprint Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Upseeri. Ammattinetti. Luettu 25.5.2015. Saatavissa: [http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/102\\_ammatti](http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/102_ammatti)

Varto, J. 2005. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Luettu 20.11.2013. Saatavissa: [http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto\\_laadullisen\\_tutkimuksen\\_metodologia.pdf](http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf)

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tarkastettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.



Virta, J. 2008. Johtamisen laitoksen tutkimusohje. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia 26. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki.

Väisänen, A.-R. 2013. Henkilöstöjohtaminen eräässä puolustusvoimien joukko-osastossa. Liiketalouden ja yrittäjyyden ylempi amk tutkinto. Haage-Helia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Välikangas, L. 2014. "Nuoria ei johdeta pönötyksellä". Businesslike Oy henkilöstöpalvelu. Luettu 27.3.2015. Saatavissa: <http://www.businesslike.fi/businesslike/blogit-ja-asiantuntija-artikkelit/uudet-sukupolvet-tyoelamassa-professori-liisa-valikangas>.

Yukl, G. 2008. Leadership in Organizations. Seventh Edition. New Jersey: Pearson. Luettu 19.3.2015. Saatavissa: <http://www.scribd.com/doc/208882190/Yukl-Gary-Leadership-in-Organizations#scribd>

Åberg, L. 2002. Viestinnän johtaminen. 2. painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

## **LIITTEET**

Liite 1. Kyselyn saatekirje	85
Liite 2. Esimiehen vaihtumisen vaikutukset -kysely	86

Yliluutnantti Katri Paanasen pro gradu -tutkielman

LIITE 1

Kyselyn saatekirje

Esimiehen vaihtumisen vaikutukset

Opiskelen Maanpuolustuskorkeakoulussa sotatieteiden maisterikurssilla, pääaineenani on johtaminen. Teen pro gradu -tutkielmaani alaisen näkökulmasta aiheesta esimiehen vaihtumisen vaikutukset. Kyselyn kohdejoukkoina on ilmavoimien yksiköitä Ilmasotakoulusta ja Karjalan Lennostosta.

Toivon, että ehdit vastaamaan kyselyyn ja siten tukemaan tutkimukseni toteutumista. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta jokainen vastaus on tärkeä. Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 - 15 minuuttia. Vastaaminen tapahtuu alla olevan linkin avulla anonyymisti. Vastauksia ei yhdistetä vastaajiin ja vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti.

Vastaathan kyselyyn mahdollisimman pian, viimeistään perjantaina 20.6.!

Vastaathan kaikkiin kysymyksiin. Kyselyn lopussa on "vapaan sanan" -laatikko, johon voit kirjoittaa aiheeseen liittyviä ajatuksia ja esimerkkitapahtumia. Muistathan vielä lopuksi painaa LÄHETÄ -painiketta.

Kiitos ajastasi ja aurinkoista kesää!

Terveisin,

yliluutnantti Katri Paananen

katri.paananen@mil.fi

SM4-kurssin opiskelija

Yliluutnantti Katri Paanasen pro gradu -tutkielman  
Esimiehen vaihtumisen vaikutukset -kysely

LIITE 2  
(1/6)

1. Ikä

2. Sukupuoli

Nainen  
Mies

3. Henkilöstöryhmä

Upseeri  
Erikoisupseeri  
Opistoupseeri  
Aliupseeri  
Siviili

4. Joukko-osasto ja työyksikkö

ILMASK / Koulutuskeskus  
ILMASK / TKKK  
KARLSTO / 7.PÄÄJOKE / TOKE  
KARLSTO / 7.PÄÄJOKE / VAKE  
KARLSTO / LEKOKMO

5. Palvelussuhteen luonne

Määräaikainen  
Vakinainen

6. Koulutus

Valitse korkein saamasi koulutus.

Peruskoulu  
Ylioppilas / lukio  
Ammattitutkinto  
Korkeakoulututkinto (ylempi/alempi)  
Muu, mikä?

7. Korkein sotilaskoulutus

Valitse korkein saamasi koulutus.

SAMOK 1  
SAMOK 2  
SAMMO  
SK  
SM  
EUK  
YEK  
Joku muu, mikä?

8. Päivittäisessä työssäni

En ole esimiestehtävissä  
Olen esimiestehtävissä henkilökunnalle  
Olen esimiestehtävissä henkilökunnalle ja varusmiehille  
Olen esimiestehtävissä varusmiehille

9. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt Puolustusvoimissa?

- 1-2
- 3-5
- 6-10
- 11-19
- 20 v tai kauemmin

10. Kuinka monta eri esimiestä (yksikön päällikköä) sinulla on ollut työurasi aikana Puolustusvoimissa?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10 tai enemmän

11. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt nykyisessä yksikössäsi?

- 1-2
- 3-4
- 5-6
- 7-8
- 9-10
- yli 11 v

12. Kuinka monta eri yksikön päällikköä sinulla on ollut työskennellessäsi nykyisessä yksikössäsi?

- 1
- 2
- 3
- 4-5
- 6-7
- 8-9
- 10 tai enemmän

13. Onko esimiehesi vaihtunut viimeksi sinun siirtymisesi seurauksena?

- Kyllä
- Ei

14. Onko esimiehen (yksikön päällikkö) vaihtumisnopeus yksikössäsi ollut

- aivan liian nopeaa
- nopeaa
- sopivaa
- hidasta
- aivan liian hidasta
- en osaa sanoa

Yliluutnantti Katri Paanasen pro gradu -tutkielman

LIITE 2

(3/6)

15. Mikä on mielestäsi sopiva aika esimiehelle työskennellä yksikkösi päällikön tehtävässä?

alle 1v

1v

2v

3v

4v

5v

6v

7v tai enemmän

16. Esimiehen vaihtuminen herättää minussa / aiheuttaa minulle

1 - ei lainkaan 5 - aiheuttaa / lisää merkittävästi

	1	2	3	4	5
epävarmuutta tulevasta (yhteistyöstä)					
epävarmuutta vastuualueissa					
epävarmuutta työtehtävissä					
tarvetta keskustella asiasta					
tiedonhalua esimiehen vaihtumiseen liittyvissä asioissa					
ahdistusta					
haikeutta					
helpotusta					
stressiä					
innostuneisuutta					
valmiutta joustaa omissa työtehtävissä					
halua hoitaa työni entistä paremmin					
työhön panostamista aikaisempaa enemmän					
huolta työn tekemisen edellytyksistä					
muutosvastarintaa					
jotain muuta, mitä?					

17. Mitä seuraavista pidät tärkeänä esimiehen toiminnassa

1- ei lainkaan tärkeä, 5 -erittäin tärkeä

	1	2	3	4	5
palautteen antaminen					
alaisten tukeminen					
oikeudenmukaisuus					
avoimuus					
oman työyksikköni kehittäminen					
tiedottaminen					
myönteisen ilmapiirin luominen					
esimerkillisyys					
yksikön tehtäviin perehtyminen					
esimiehen oma motivaatio ja sitoutuminen esimiestyöhön					
kannustava palkitseminen					
onnistuneet esimies-alaissuhteet					
luottamuksen rakentaminen yksikössä					
esimiehen asiantuntijuus ja ammattiosaaminen					

18. Esimiehen vaihtuminen on mielestäni vaikuttanut  
1-ei lainkaan, 5-merkittävästi

	1	2	3	4	5
työmäärääni					
työni arvostukseen yksikössäni					
urakehitykseeni					
työmotivaatiooni					
työtehtävieni suorittamiseen					
luottamukseeni työnantajaa kohtaan					
työhön sitoutumiseeni					
työyhteisön käyttäytymistapoihin					
tiedonkulkuun yksikössäni					
työaikojen noudattamiseen					
työilmapiiriin yksikössäni					
kiireen tuntuun					
tehtävien tasapuoliseen jakautumiseen					
johonkin muuhun, mihin?					

19. Valitse 3 kohtaa, joihin esimiehen vaihtuminen on mielestäni vaikuttanut eniten

	merkittävimmät
työmäärääni	
työni arvostukseen yksikössäni	
urakehitykseeni	
työmotivaatiooni	
työtehtävieni suorittamiseen	
luottamukseeni työnantajaa kohtaan	
työhön sitoutumiseeni	
työyhteisön käyttäytymistapoihin	
tiedonkulkuun yksikössäni	
työaikojen noudattamiseen	
työilmapiiriin yksikössäni	
kiireen tuntuun	
tehtävien tasapuoliseen jakautumiseen	
johonkin muuhun, mihin?	

21. Kerro kielteisistä kokemuksistasi, jotka liittyvät esimiehen vaihtumiseen Ilmavoimissa.

22. Valitse 0-5 kohtaa, joihin koet esimiehen vaihtumisen vaikuttaneen myönteisimmin:

työmotivaationi	
työaikani käyttäminen uuden esimiehen perehdyttämiseen	
työaikani käyttäminen uuden esimiehen opastamiseen ja neuvomiseen hänen työtehtäviin liittyen	
uuden esimiehen erilaiset odotukset työtehtävistäni	
urakehitykseeni	
työilmapiirin muuttuminen	
mahdollisuudet käyttää viikkoliikuntaa	
totuttujen käytäntöjen muuttaminen	
kehityskeskustelu	
työnjako	
työyhteisön sisäiset suhteet	
joku muu, mikä?	

23. Kerro myönteisistä kokemuksistasi, jotka liittyvät esimiehen vaihtumiseen Ilmavoimissa

24. Onko esimiehen vaihtuminen vaikuttanut päivittäiseen työskentelyysi?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

25. Jos vastasit edelliseen kyllä, kerro lyhyesti, miten esimiehen vaihtuminen on vaikuttanut päivittäiseen työskentelyysi. Ei ja en osaa sanoa vastauksilla siirry seuraavaan kysymykseen.

26. Onko esimiehen vaihtuminen vaikuttanut työilmapiiriin?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

27. Jos vastasit kyllä, kuvaa muutamalla lauseella tarkemmin miten työilmapiiri on muuttunut esimiehen vaihtumisen johdosta. Ei ja en osaa sanoa vastauksilla siirry seuraavaan kysymykseen.

28. Onko esimiehen vaihtuminen vaikuttanut urakehitykseen / lisäkoulutukseen?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

29. Jos vastasit kyllä, kuvaa muutamalla lauseella tarkemmin millaisia vaikutuksia esimiehen vaihtumisella on ollut urakehityksellesi / lisäkouluttautumisellesi. Ei ja en osaa sanoa vastauksilla siirry seuraavaan kysymykseen.



30. Onko esimiehen vaihtumisella ollut vaikutuksia sinun kehityskeskustelujen käymiseen?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

31. Jos vastasit kyllä, kuvaa muutamalla lauseella tarkemmin millaisia vaikutuksia esimiehen vaihtumisella on ollut kehityskeskusteluillesi. Ei ja en osaa sanoa vastauksilla siirry seuraavaan kysymykseen.

32. Onko esimiehen vaihtumisella ollut vaikutuksia sinun kokemukseesi siitä, mitä työnantaja (Puolustusvoimat) sinulta odottaa? Eli ovatko sinuun kohdistuneet odotukset muuttuneet esimiehen vaihtuessa?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

33. Jos vastasit kyllä, kuvaa muutamalla lauseella tarkemmin miten odotukset työnantajan puolelta ovat muuttuneet kun esimies on vaihtunut. Ei ja en osaa sanoa vastauksilla siirry seuraavaan kysymykseen.

34. Miten esimies (yksikön päällikkö) vaikuttaa päivittäiseen työskentelyyn?  
Kuinka usein kohtaat ja millaisissa yhteyksissä olet tekemisissä päällikön kanssa?

35. Vapaa sana  
Jäikö jotain sanomatta?

Kiitos vastauksistasi!